



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN ROTI PADA USAHA BARU BAKERY DI KOTA PADANG

SKRIPSI



**HAFIAN
06114001**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2012**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN ROTI
PADA USAHA BARU BAKERY DI KOTA PADANG**

OLEH

HAFIAN
06114001



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2012**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN ROTI
PADA USAHA BARU BAKERY DI KOTA PADANG**

OLEH

**HAFIAN
06114001**

SKRIPSI

**SEBAGAI SALAH SATU SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH GELAR
SARJANA PERTANIAN**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2012**

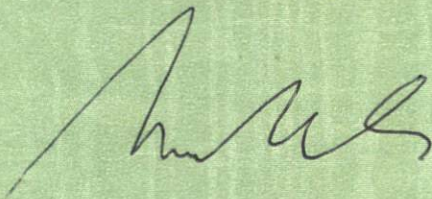
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN ROTI
PADA USAHA BARU BAKERY DI KOTA PADANG**

OLEH

HAFIAN
06114001

MENYETUJUI :

Dosen Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. H. Muchlis Muchtar, MS
NIP. 130 318 502

Dosen Pembimbing II



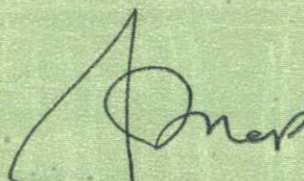
Rini Hakimi, SP, MSi
NIP. 132 231 671

**Dekan Fakultas Pertanian
Universitas Andalas**



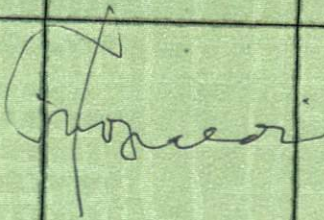

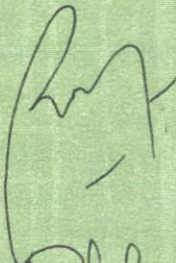
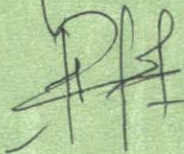
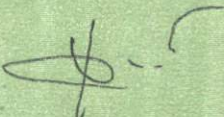
Prof. Ir. H. Ardi, MSc
NIP. 195312161980031004

**Ketua Jurusan Sosial Ekonomi
Fakultas Pertanian**



Prof. Ir. Yonariza, MSc, PhD
NIP. 19650505 199103 1 003

Skripsi ini telah diuji dan dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Sarjana Fakultas Pertanian Universitas Andalas, pada tanggal 2 November 2012

No.	Nama	Tanda Tangan	Jabatan
1.	Dr. Ir. Nofialdi, M.Si		Ketua
2.	Rini Hakimi, SP, M.Si		Sekretaris
3.	Prof. Dr. Ir. Rudi Febriamansyah, MSc		Anggota
4.	Rina Sari, SP, M.Si.		Anggota
5.	Muhammad Hendri, SP, MM		Anggota





Peliharalah (perintah dan larangan) Allah, niscaya kamu akan selalu merasakan kehadiran-Nya. Kenalilah Allah waktu kamu senang, niscaya Allah akan mengenalmu waktu kamu dalam kesulitan. Ketahuilah, apa yang luput dari kamu adalah sesuatu yang pasti tidak mengenaimu dan apa yang akan mengenaimu pasti tidak akan meleset dari kamu. Kemenangan (keberhasilan) hanya dapat dicapai dengan kesabaran. Kelonggaran bersamaan dengan kesusahan dan datangnya kesulitan bersamaan dengan kemudahan
(H.R. Tirmidzi)

Rasa syukur yang tiada henti ku ucapkan kepada Allah SWT atas semua karunia-Nya, sehingga aku bisa mempersembahkan karya kecil ini sebagai bukti baktiku pada keluarga tercinta. Terima kasih ayahandaku M.Yatim dan ibundaku Yunisma tercinta yang selalu ada dihatiku, pemberi semangat, do'a yang tiada henti kepada anak-anaknya menjadi lebih baik. Tak lupa bingkisan terima kasih ini ku hadiahkan kepada saudari-saudariku Desfitri Maritsa, Sherly Handayani, Hiis Malinda, Inta Lestari dan Sarah Mulyani semoga kalian bisa lebih baik dariku dalam segala hal dan juga kepada adikku tercinta Merlyn terima kasih motivasinya. Terima kasih untuk ke 2 pembimbingku Bapak Prof. Dr. Ir. Muchlis Muchtar MS dan Ibu Rini Hakimi, SP, M.Si yang cantik yang selalu sabar membimbingku, terima kasih atas semua ajaran dan bimbingannya. Terima kasih atas segala bantuan dari Bapak Bambang dan Karyawan Baru Bakery atas waktu dan kesediaannya.

Kepada teman-temanku, Asep SP, Arpan SP, Fauzan SP, Adria SP, Ryan SP, Tius SP, Ayu SP, Liza SP, Parasmika SP, Robert SP, Hari SP, terima kasih telah memberikan motivasi sehingga kita dapat wisuda bersama-sama. Selanjutnya kepada teman-teman agribisnis 06 (Uus, Arfan, Rudi, Iis, Citra, Icut, Feri, Agus, Hari, Andika) dan juga kepada teman-teman Agribisnis 07 (Eldi, Ajo, Marino, Fadli) tetap semangat, semoga dapat mengikuti jejakku dan lebih baik dariku.

Terima kasih kepada teman-teman warga kos Irigasi 50 (Abg Asep, Abg Rizky, Abg Rasyid, Abg Hary, Pak Uwo, Si Im, Fajao, Yanda, Nofri, Rio, Gino, Deni, Andri, Yudi, Osly, Orda, Vepto, Glory, Arya, Yusron, Nasrul, Surya, Amri, Febi, Amal, Dika, Uul, Ilham dan teman-teman kos cewek di atas yang tidak dapat kusebutkan satu persatu) tempat aku berbagi canda dan tawa, selalu mengingatkan satu dengan yang lainnya. Kepada tim futsal GF (Iwan, Rasyid, Haris, Rio, Ikhlas, Syukron, Taufik, Nanda, Ilham, alfi, Feri, Oga, Boy, Uwan) terima kasih atas motivasi dan terus berjaya. Selanjutnya kepada rekan-rekan lainnya serta semua pihak yang terlibat dalam hidupku yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

*The moment one gives close attention to anything,
even a blade of grass,
it becomes a mysterious, awesome, indescribably magnificent world in itself.
Thanks to all for all*

BIODATA

Penulis dilahirkan di Air Bangis, Pasaman Barat pada tanggal 16 Februari 1988 sebagai anak kedua dari enam bersaudara, dari pasangan M. Yatim dan Yunisma. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditempuh di SD Negeri 11 Air Bangis (1994-2000). Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) ditempuh di SLTP Negeri 1 Air Bangis, lulus pada tahun 2003. Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) ditempuh di SLTA Negeri 01 Air Bangis, lulus pada tahun 2006. Pada tahun 2006 penulis diterima di Fakultas Pertanian Universitas Andalas Program Studi Agribisnis Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian.

Padang, November 2012

Hafian

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita bersama sehingga dengan izin-Nya pula penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Pemasaran Roti Pada Usaha Baru Bakery Di Kota Padang**”. Salawat dan salam ditujukan kepada Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari alam jahiliyah hingga ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan saat sekarang ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. H. Muchlis Muchtar, MS selaku dosen pembimbing I dan juga kepada Ibu Rini Hakimi, SP, MSi, sebagai dosen pembimbing II yang telah memberikan arahan dan petunjuk serta saran dalam penyelesaian skripsi ini, serta kepada Bapak Dekan Fakultas Pertanian, staf pengajar, Bapak Pimpinan Usaha Baru Bakery dan semua pihak yang telah ikut membantu penyelesaian skripsi ini. Penghormatan dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada kedua orang tua yang telah memberi semangat, dorongan, dan doa kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari segala pihak guna perbaikan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Padang, Oktober 2012

Hafian

DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK.....	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Industri Kecil	5
2.2 Industri Makanan.....	6
2.3 Gambaran Umum Roti (Bakery).....	7
2.4 Konsep Strategi Pemasaran.....	9
2.5 Analisa Strategi Pemasaran.....	12
2.5.1 Analisa SWOT	12
2.5.2 Analisa BCG	12
2.5.3 Analisa Matriks Internal – Eksternal (IE).....	15
2.5.4 Analisa Matriks SPACE	15
2.5.5 Analisa Matriks Grand Strategy	16
2.6 Penelitian Terdahulu	17
III. METODOLOGI PENELITIAN	19
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	19
3.2 Metode Penelitian.....	19
3.3 Metode Pemilihan Informansi Kunci.....	20
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	20
3.5 Topik Data yang dikumpulkan.....	21
3.6 Analisa Data	21

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	24
4.1 Gambaran Umum Usaha Baru Bakery.....	24
4.2 Profil Usaha Baru Bakery	25
4.2.1 Struktur Organisasi.....	25
4.2.2 Aspek Sumberdaya Manusia.....	26
4.2.3 Aspek Keuangan	27
4.2.4 Aspek Produksi	28
4.3 Aspek Bauran Pemasaran Usaha Baru Bakery.....	32
4.3.1 Produk	32
4.3.2 Harga	32
4.3.3 Distribusi	32
4.3.4 Promosi.....	33
4.4 Analisis Strategi Pemasaran Usaha Baru Bakery	33
4.4.1 Analisis Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Baru Bakery, Usaha Elis, Usaha Anandia, dan Usaha Rizky Tahun 2008 - 2011	34
a. Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Baru Bakery.....	34
b. Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Elis	34
c. Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Anandia	35
d. Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Rizky	36
4.4.2 Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Industri dan Masing – Masing Usaha (Baru Bakery, Elis, Anandia dan Rizky).....	36
4.4.3 Analisis Pangsa Pasar Relatif Usaha Baru Bakery, Usaha Elis, Usaha Anandia, dan Usaha Rizky	40
4.4.4 Analisis Posisi Matriks BCG Pada Usaha Baru Bakery	45
4.4.5 Rumusan Alternatif Strategi Pemasaran Pada Usaha Baru Bakery	51
4.4 Diskusi Partisipatif	52
V. KESIMPULAN DAN SARAN	54
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Saran.....	55
DAFTAR PUSTAKA	56
LAMPIRAN	59

DAFTAR TABEL

<u>Tabel</u>	<u>Halaman</u>
1. Komposisi Gizi Roti Dibanding Nasi dan Mi Basah	8
2. Matriks Internal Eksternal.....	15
3. Identitas Tenaga Kerja Usaha Baru Bakery Tahun 2011	26
4. Gaji/Upah Tenaga Kerja Baru Bakery Tahun 2011	27
5. Bahan – Bahan yang Dipesan Baru Bakery dalam Satu Kali Pesanan.....	31
6. Bahan – Bahan yang Digunakan Untuk Memproduksi Roti Baru Bakery Satu Kali Produksi.....	31
7. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Baru Bakery Tahun 2008 – 2011	34
8. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Elis Tahun 2008 – 2011	35
9. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Anandia Tahun 2008 – 2011	35
10. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Rizky Tahun 2008 – 2011 .	36
11. Tingkat Pertumbuhan Pasar Industri Roti Pada Tahun 2010 dan 2011.	37
12. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Baru Bakery Pada Tahun 2010 dan 2011	37
13. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Elis Pada Tahun 2010 dan 2011	38
14. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Anandia Pada Tahun 2010 dan 2011	38
15. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Rizky Pada Tahun 2010 dan 2011	39
16. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Baru Bakery, Elis, Anandia dan Rizky Pada Tahun 2010 dan 2011	40
17. Pangsa Pasar Relatif Usaha Baru Bakery Terhadap Elis, Anandia, dan Rizky Pada Tahun 2010 dan 2011	45

DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar</u>	<u>Halaman</u>
1. Matriks BCG.....	13
2. Matriks SPACE	16
3. Matriks Grand Strategy.....	16
4. Struktur Organisasi Baru Bakery	25
5. Skema Proses Produksi Roti Baru Bakery	29
6. Matriks BCG Baru Bakery Tahun 2011	46
7. Matriks BCG Roti Keju Baru Bakery Dibandingkan Pesaingnya Tahun 2011	47
8. Matriks BCG Roti Coklat Kacang Baru Bakery Dibandingkan Pesaingnya Tahun 2011	48
9. Matriks BCG Roti Kelapa Baru Bakery Dibandingkan Pesaingnya Tahun 2011	49
10. Matriks BCG Roti Coklat Pisang Baru Bakery Dibandingkan Pesaingnya Tahun 2011	50

DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran</u>	<u>Halaman</u>
1. Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil Menurut Jenis Industri KBLI 2-digit, 2011 (Persen) tahun 2011.....	59
2. Nama Perusahaan Roti yang Terdaftar di Dinas Kesehatan Kota Padang dari Tahun 2002 – April 2009	60
3. Kriteria Industri dan Perdagangan Sumatera Barat Tahun 2009.....	62
4. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Baru Bakery Tahun 2008-2011	63
5. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Elis Tahun 2008-2011	64
6. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Anandia Tahun 2008-2011	65
7. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Risky Tahun 2008-2011	66
8. Modal Awal Usaha Baru Bakery	67
9. Jenis- Jenis Produk Usaha Roti Baru Bakery	68
10. Matrik Data Set Penelitian.....	69
11. Jumlah Toko dan Swalayan Pengecer Roti Baru Bakery	70
12. Diskusi Partisipatif	73

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN ROTI PADA USAHA BARU BAKERY DI KOTA PADANG

ABSTRAK

Penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Roti Pada Usaha Baru Bakery di Kota Padang” dilaksanakan pada bulan Mei sampai Juni 2012. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan profil usaha Baru Bakery dan merumuskan strategi pemasaran dengan menganalisis posisi usaha Baru Bakery di bandingkan pesaingnya dengan menggunakan matrik BCG. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus. Pemilihan informasi kunci dilakukan secara *purposive* dengan mewawancarai pihak internal usaha Baru Bakery, usaha Elis, Usaha Anandia, dan Usaha Rizky.

Usaha “Baru Bakery” sebelumnya bernama “Prima Sari” tetapi setelah dibeli Bapak Abdul Rozaq namanya berubah menjadi “Baru Bakery”. Berdirinya usaha “Baru Bakery” dilatarbelakangi oleh keinginan pemilik untuk merubah nasib karena sebelumnya pernah bekerja di pabrik roti. Modal awal usaha “Baru Bakery” berasal dari pemilik perusahaan sendiri sebesar Rp. 107.000.000,00. Produk yang dihasilkan oleh usaha “Baru Bakery” memiliki 4 rasa yaitu keju, coklat kacang, kelapa dan coklat pisang. Usaha “Baru Bakery” merupakan industri kecil dengan jumlah tenaga kerja 7 orang. Usaha “Baru Bakery” memproduksi rata – rata 2.100 bungkus roti/hari. Usaha “Baru Bakery” memiliki 3 pemasok tetap yaitu PT. Bogasari, Indomarko dan toko Kim.

Tingkat pertumbuhan pasar Usaha “Baru Bakery” adalah sebesar 2,5% (roti keju), 3,8% (coklat kacang), 2,6% (roti kelapa), 3,9% (coklat pisang) dengan pangsa pasar sebesar 0,30 (roti keju), 0,29 (coklat kacang), 0,30 (kelapa), 0,27 (coklat pisang) Berdasarkan pemetaan pada matrik BCG seluruh produk usaha “Baru Bakery” berada pada posisi *question mark* (tanda tanya) yang menunjukkan usaha “Baru Bakery” memiliki pertumbuhan pasar positif, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Jika dibandingkan dengan pesaing maka pesaing juga memiliki posisi untuk keempat produknya adalah *question mark* (tanda tanya). Melalui metode partisipatif maka strategi yang dapat diterapkan oleh usaha “Baru Bakery” yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Usaha “Baru Bakery” disarankan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dengan melakukan pertimbangan-pertimbangan yang sesuai dengan melihat posisi setiap jenis produk dari usaha “Baru Bakery” sendiri serta sesuai dengan kebutuhan industri.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, karena berperan dalam pertumbuhan dan penyerapan tenaga kerja serta dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia sejak beberapa waktu yang lalu, mengakibatkan banyak usaha berskala besar yang mengalami stagnasi bahkan berhenti aktifitasnya, sektor UKM terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis tersebut (Hafsah, 2004).

UKM bisa dikatakan merupakan salah satu solusi masyarakat untuk tetap bertahan dalam menghadapi krisis yakni dengan melibatkan diri dalam aktivitas usaha kecil terutama yang berkarakteristik informal. Dengan hal ini maka persoalan pengangguran dapat tertolong dan implikasinya adalah juga dalam hal pendapatan. Pada saat perekonomian dilanda krisis ekonomi seperti saat ini produk UKM menjadi alternatif terbaik sebagai produk substitusi (pengganti) dari produk industri besar, sehingga UKM menjadi penyangga perekonomian sebuah negara di saat krisis (Sulaeman, 2004). Berdasarkan data yang diperoleh dari BPS 2011, pertumbuhan industri manufaktur mikro dan kecil di Indonesia mengalami kenaikan yang signifikan. Salah satu jenis industri yang mengalami kenaikan adalah industri makanan (Lampiran 1).

Salah satu industri yang termasuk dalam kelompok industri makanan yang mengolah hasil pertanian di Kota Padang adalah industri roti. Dimana industri ini melakukan proses produksi dengan mengolah tepung terigu, gula, kelapa, mentega atau margarin, garam, ragi roti dan air menjadi produk yang bernilai tambah dan siap dikonsumsi. Disamping itu nilai gizi yang dikandung oleh roti juga baik dan didukung oleh cara mengkonsumsi roti yang cenderung praktis (Radzi, 2007).

Dinas Kesehatan Kota Padang menyatakan bahwa setiap tahun selalu terdapat perusahaan roti yang mendaftarkan usahanya untuk memperoleh izin Departemen Kesehatan. Setidaknya terdapat sekitar 56 perusahaan yang terdaftar dari tahun 2002 hingga April 2009 (Lampiran 2). Bertambahnya jumlah

perusahaan yang memproduksi roti atau makanan ringan sejenisnya maka menciptakan kompetisi yang ketat antar sesama perusahaan.

Menghadapi persaingan yang semakin ketat, sebuah perusahaan harus mampu mengikuti perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Tentunya untuk mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi tersebut sangatlah tidak mudah. Perusahaan yang cenderung berpikiran tradisional dan tidak mengharapkan adanya perubahan, tentunya akan menemui banyak kesulitan dalam menghadapi operasinya. Setiap perusahaan tentunya memiliki strategi masing-masing dalam berbisnis. Permasalahannya adalah tepatkah strategi itu dipergunakan oleh perusahaan tersebut, karena bila ternyata strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut tidak sesuai dengan keadaannya, maka strategi tersebut akan mengakibatkan kegagalan bagi perusahaan tersebut (Fahmi, 2008).

Untuk menjamin kelangsungan hidup suatu industri atau perusahaan, aspek pemasaran sangatlah penting. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi (Tjiptono, 1997)

Kompetisi atau persaingan yang dihadapi oleh suatu perusahaan dalam suatu industri, membuat tiap perusahaan harus merencanakan, melaksanakan dan mengontrol strategi pemasaran yang dibuatnya. Hal ini dimaksudkan, agar perusahaan memenangkan persaingan atau menguasai daerah pasar tertentu (Prawirosentono, 2002).

1.2. Perumusan Masalah

Usaha Baru Bakery didirikan oleh Bapak Abdul Rozaq pada tahun 2001 dan memiliki izin Dinkes P.IRT No.20613710 1846. Usaha “Baru Bakery” berlokasi di Jl. Kampung Baru Kel. Gunung Sarik Kec. Kuranji, Padang. Usaha ini memanfaatkan 7 orang tenaga kerja. Mengacu pada kriteria industri dan perdagangan Departemen Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat, maka usaha “Baru Bakery” ini tergolong ke dalam kategori industri kecil (Lampiran 3).

Usaha “Baru Bakery” memproduksi 4 jenis produk, yaitu roti coklat kacang, roti keju, roti kelapa (isi 5) dan roti coklat pisang. Semua jenis roti dijual dalam bentuk ukuran besar dengan harga Rp. 5.000,- per bungkus untuk roti kelapa (isi 5), harga Rp. 7.000,- per bungkus untuk roti coklat pisang, harga Rp. 8.000,- per bungkus untuk roti coklat kacang dan harga Rp. 9.000,- per bungkus untuk roti keju. Roti yang diproduksi setiap harinya 2.100 bungkus, namun tidak semua produk roti yang dipasarkan langsung terjual. Menurut keterangan pemilik usaha terdapat 10 % produk yang tidak terjual dan untuk produk yang tidak terjual ini pemilik usaha biasanya menjadikan roti yang tersisa tersebut untuk pakan pada peternakan ayam.

Berdasarkan informasi dari pemilik usaha diketahui bahwa ketatnya persaingan antar sesama usaha roti, menyebabkan usaha “Baru Bakery” dalam 4 tahun terakhir (2008-2011) sulit untuk meningkatkan volume produksi dan volume penjualannya (Lampiran 4). Hal ini memperlihatkan bahwa dalam empat tahun terakhir ini usaha “Baru Bakery” tidak maksimal dalam meningkatkan volume penjualannya, padahal jika dilihat dari tahun berdiri yang terdaftar di Dinas Kesehatan Kota Padang, usaha “Baru Bakery” ini sudah berdiri selama 9 tahun (Lampiran 2).

Usaha “Baru Bakery” memasarkan produknya hanya di Kota Padang. Saat ini usaha “Baru Bakery” mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya karena ada pesaing dengan produk yang sejenis serta harga yang lebih murah di wilayah pemasaran yang sama, seperti produk coklat kacang, roti keju, roti kelapa, dan roti coklat pisang, sehingga usaha “Baru Bakery” harus memilih atau memprioritaskan dari keempat jenis produk, produk jenis apa yang akan ditonjolkan. Saat ini persaingan dalam industri roti juga semakin ketat terbukti dengan banyaknya perusahaan roti yang terdapat di Kota Padang (Lampiran 2).

Berdasarkan keterangan pemilik usaha, apabila keadaan ini tidak segera diatasi, maka kelangsungan hidup perusahaan bisa terancam. Oleh karena itu, pemilik perusahaan menginginkan terjadinya peningkatan volume penjualan pada produknya, sehingga perlu dirumuskan kembali strategi pemasaran agar dapat mempertahankan atau meningkatkan volume penjualan.

Berdasarkan hal di atas, maka timbul pertanyaan yaitu bagaimana posisi usaha “Baru Bakery” saat ini dan strategi pemasaran apa yang dapat dilaksanakan oleh usaha ‘Baru Bakery’. Dengan demikian maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian yang berjudul “ **Analisis Strategi Pemasaran Produk Roti Pada Usaha Baru Bakery di Kota Padang**”.

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan profil usaha “Baru Bakery”.
2. Merumuskan strategi pemasaran dengan menganalisis posisi usaha Baru Bakery” dibandingkan pesaingnya.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berguna, antara lain :

- a. Bagi pihak perusahaan sebagai saran atau masukan mengenai langkah-langkah pengambilan keputusan pemasaran, terutama berbagai keputusan yang menyangkut kebijakan produk, harga, distribusi dan promosi.
- b. Bagi penulis diharapkan dapat menambah pengetahuan sebagai bentuk penerapan teori dan praktek dan dapat memberikan informasi serta referensi bagi penelitian selanjutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Industri Kecil

Industri merupakan kelompok perusahaan yang mempunyai kegiatan sejenis, baik vertikal maupun horizontal. Secara garis besar industri dapat dikelompokkan berdasarkan bentuk yaitu hubungan vertikal dan horizontal, skala usaha, tingkat usaha, dan jenis produksi. Berdasarkan hubungan vertikal terdiri dari industri hulu yaitu industri yang membuat produksi untuk perusahaan lain dan industri hilir yaitu industri yang mempergunakan produk perusahaan lain dalam proses produksi. Industri berdasarkan hubungan horizontal merupakan industri yang dikelompokkan berdasarkan kelompok industrinya. Industri berdasarkan skala usahanya terdiri dari industri besar, menengah, dan kecil. Berdasarkan tingkat jenis industri, industri dibagi 3, yaitu : industri berat, menengah dan ringan (Pawirosentono, 2002).

Mengacu Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008, kriteria usaha kecil dilihat dari segi keuangan dan modal yang dimilikinya adalah : 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha), 2) Memiliki hasil penjualan paling banyak Rp 1 milyar/tahun. Untuk kriteria usaha menengah : 1) untuk sektor industri memiliki total aset paling banyak Rp 5 milyar (Aqimudin, 2010)

Industri kecil adalah unit usaha disektor industri pengolahan yang memperkerjakan tenaga kerja antara 1-19 orang dimana industri kecil ini digolongkan ke dalam 2 sub-kategori yaitu industri rumah tangga merupakan usaha yang jumlah pekerja antara 1-4 orang. Dengan ciri-ciri : 1) sebagian besar dari pekerjanya adalah anggota keluarga dan pengusaha/pemilik usaha tidak dibayar, 2) proses produksinya dilakukan secara manual dan kegiatannya sehari-hari berlangsung di dalam rumah, 3) kegiatan produksi sangat musiman mengikuti kegiatan produksi di sektor pertanian yang sifatnya musiman dan 4) jenis produknya yang dihasilkan pada umumnya adalah dari kategori konsumsi sederhana. Dan industri kecil yaitu unit usaha dengan jumlah tenaga kerja antara 5-19 orang karakteristik utamanya adalah 1) proses produksinya lebih *mecanized*, dan kegiatannya dilakukan di tempat khusus yang biasanya berlokasi di samping

rumah si pengusaha, 2) sebagian besar tenaga kerja yang bekerja di industri kecil adalah pekerja bayaran, 3) produk yang dibuat termasuk golongan barang yang cukup *sophisticated* (Tambunan, 1999).

Kekuatan dari industri kecil yaitu : 1) sangat padat karya, 2) masih lebih banyak membuat produk sederhana yang tidak terlalu membutuhkan pendidikan formal, 3) banyak industri kecil yang membuat produk-produk kultur, 4) masih sangat kultural *based* karena memang banyak komoditas pertanian yang dapat diolah dalam skala kecil dan, 5) pengusaha-pengusaha kecil dan rumah tangga lebih banyak menggantungkan diri pada uang sendiri. Dan kelemahan dari industri kecil adalah kemampuan untuk bersaing sangat lemah, diversifikasi produk juga rendah, keterbatasannya dan sulit dalam masalah pemasaran, distribusi, dan penyediaan bahan baku dan input-input lainnya, keterbatasan sumber daya manusia dengan kualitas yang baik, pengetahuan yang minim mengenai bisnis, tidak adanya akses informasi dan keterbatasan teknologi (Tambunan, 1999).

Selanjutnya Said (1991), menambahkan kelemahan industri kecil adalah masih belum mampu melaksanakan perencanaan dengan baik yang mengakibatkan produk kurang mampu bersaing, harga pokok tinggi akibat biaya produksinya tinggi, belum memikirkan cara-cara penyaluran produk dan pemilihan saluran distribusi produk yang lebih menguntungkan, kekurangan modal untuk membiayai usaha yang menyebabkan industri kecil tidak mempunyai kesempatan dalam merebut peluang pasar guna mengembangkan usahanya.

2.2 Industri Makanan

Fakta menunjukkan bahwa pangan pokok penduduk yang bertumpu pada suatu sumber karbohidrat, melemahkan ketahanan pangan, dan menghadapi kesulitan dalam pengadaannya. Penganekaragaman pangan (diversifikasi pangan) merupakan jalan keluar yang saat ini dianggap paling rasional untuk memecahkan masalah pemenuhan kebutuhan pangan (khususnya sumber karbohidrat). Melalui penataan pola makan yang tidak tergantung pada satu sumber pangan, memungkinkan masyarakat dapat menetapkan pangan pilihan sendiri,

membangkitkan ketahanan pangan keluarga masing-masing, yang berujung pada peningkatan ketahanan pangan nasional (Widowati, 2003).

Disamping itu, andil industri makanan dalam memberikan lapangan kerja dapat dikatakan sangatlah besar. Mulai dari industri kecil dan rumah tangga, industri menengah, besar nasional sampai multinational *company* memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menyerap tenaga kerja maupun pendapatan pajak pemerintah. Berdasarkan hasil riset BPS tahun 2004 dalam Idris (2008) diketahui bahwa sumbangsih perdagangan dalam negeri banyak diperankan oleh UKM. Dari seluruh produksi UKM yang sebesar Rp 1.107,54 Triliun, sekitar Rp 439,86 Triliun atau 39,72 persennya berasal dari nilai produksi yang diberikan UKM berbasis pangan.

Masalah pangan dalam negeri tidak lepas dari persoalan beras dan terigu. Meski di beberapa wilayah, penduduk masih mengkonsumsi pangan alternatif gaplek, beras jagung, sagu ataupun ubi jalar, tetapi fakta menunjukkan bahwa terigu lebih adaptif dan adoptif dari pada pangan domestik tersebut. Gejala ini bukan saja bagi golongan menengah ke atas, tetapi kalangan bawah pun sudah terbiasa menyantap mie, jajanan roti atau kue yang semua berbasis terigu (Sadjad, 2000).

2.3 Gambaran Umum Roti (Bakery)

Sejarah pembuatan roti bermula pada zaman Mesir Purba lebih dari 5.000 tahun yang lalu. Bermula dari zaman Mesir Purba ini maka di Eropa evolusi pembuatan roti bermula dari era zaman Besi, Roman, Viking, lalu revolusi industri hingga sampai saat ini. Setiap era revolusi membawa pembaharuan dari segi kualitas bahan baku yaitu gandum, proses mengisar, membakar, membentuk serta tekstur roti yang dihasilkan. Mesir mencipta oven tertutup pertama bagi pembakaran roti. Roti merupakan makanan ruji utama dalam diet bagi kebanyakan sejarah Eropa, seawal semenjak 1000 tahun SM sehingga masa kini (Radzi, 2007).

Produk bakery adalah produk makanan yang bahan utamanya adalah tepung terigu dan dalam pengolahannya melibatkan proses pemanggangan. Produk bakery contohnya adalah roti, biskuit, pie, pastry dan lainnya (Apriyantono, 2006).

Di dalam ilmu pangan roti dikelompokkan dalam produk bakery, bersama dengan cake, donat, biskuit, roll, kroker dan pie. Di dalam kelompok bakery, roti merupakan produk yang paling pertama dikenal dan paling populer di jagat raya hingga saat ini. Kandungan gizi roti lebih unggul dibandingkan dengan nasi dan mie, dimana dibandingkan dengan 100 gram nasi putih atau 100 gram mie basah, 100 gram roti memberikan energi, karbohidrat, protein, kalsium, fosfor dan besi lebih banyak. Bahkan ada jenis roti, yang selain kaya serat juga mengandung omega 3 yang berfungsi sebagai penangkal berbagai penyakit degeneratif. Ada berbagai macam jenis roti, secara umum roti dibedakan atas roti tawar dan roti manis. Roti manis dibedakan lagi atas dasar pengisinya, seperti roti isi pisang, nenas, kelapa, coklat, mentega, srikaya, keju, sosis dan lain-lain (Astawan, 2007).

Roti tawar pada umumnya dibedakan atas roti putih (*white bread*) dan roti coklat (*whole wheat bread*). Roti putih dibuat dari tepung terigu, sedang roti coklat dibuat dari tepung gandum utuh yang kaya mineral, serat pangan, antioksidan, fitoestrogen (baik untuk mencegah penyakit jantung dan aneka kanker) dan vitamin yang jauh lebih banyak dibandingkan roti putih. Namun demikian, kenyataannya masyarakat lebih menyukai roti putih karena beberapa alasan: 1) secara psikologis roti putih dianggap lebih bersih, murni, bebas cemaran dan lebih aman, 2) roti putih memiliki Tekstur yang lebih lembut serta 3) harganya lebih murah (Astawan, 2007).

Tabel 1. Komposisi Gizi Roti Dibanding Nasi dan Mi Basah per 100 gram Bahan

Zat Gizi	Roti Putih	Roti Cokelat	Nasi	Mi Basah
Energi (kkal)	248	249	178	86
Protein (g)	8.0	7.9	2.1	0.6
Lemak (g)	1.2	1.5	0.1	3.3
Karbohidrat (g)	50.0	49.7	40.6	14.0
Kalsium (mg)	10	20	5	14
Fosfor (mg)	95	140	22	13
Besi (mg)	1.5	2.5	0.5	0.8
Vitamin A (SI)	0	0	0	0
Vitamin B1 (mg)	0.10	0.15	0.02	0
Vitamin C (mg)	0	0	0	0
Air (g)	10	40	57	80

Sumber : Astawan, 2007

Ditambahkan lagi oleh Astawan (2007), dengan beragamnya jenis roti, kandungan gizinya pun sangat beragam. Kandungan gizi roti sangat ditentukan oleh bahan penyusun adonan dan cara pembuatan roti. Bahan baku roti dibedakan atas 2 kategori yaitu bahan utama dan bahan tambahan. Bahan baku utama roti komposisinya terdiri dari 57 persen tepung terigu, 36 persen air, 0,8 persen roti dan 1 persen garam. Bahan baku tambahan 1,6 persen gula pasir, 1,6 persen mentega, 1 persen tepung susu, 0,8 persen malt, telur dan shortening.

Begitu banyak kandungan gizi yang terdapat dalam roti, khususnya protein dan roti juga merupakan bahan makanan sumber karbohidrat pengganti nasi yang sangat praktis dan potensial dikonsumsi. Untuk meningkatkan perolehan zat gizi pada saat kita memakan roti, maka sangat baik bila roti disajikan bersama-sama dengan susu, telur, daging, mentega, atau roti dengan isi lainnya sesuai dengan selera kita. Atau juga roti dapat disajikan bersama dengan irisan sayuran untuk meningkatkan perolehan vitamin dan mineralnya.

2.4 Konsep Strategi Pemasaran

Satu diantara berbagai tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang optimal dari kegiatannya sehari-hari, khususnya kegiatan pemasaran. Untuk menjalankan kegiatan pemasaran tersebut dengan baik, dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan, perusahaan harus menerapkan suatu strategi yang tepat sesuai dengan lingkungan pemasaran perusahaannya. Keberhasilan strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan tergantung pada analisa dan pengamatan yang cermat oleh perusahaan terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan (Lubis, 2004).

Menurut Tull dan Kahle (dalam Tjiptono, 1997) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian

integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman, baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah. Konsekuensi perubahan faktor eksternal tersebut juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan, seperti perubahan terhadap kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut (Rangkuti, 2005).

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam membuat strategi pemasaran, yaitu:

- a. Kebutuhan primer, yaitu kebutuhan terhadap produk itu sendiri. Adapun sasarannya berupa penambahan jumlah pemakai produk dan meningkatkan tingkat loyalitas konsumen.
- b. Kebutuhan selektif, yaitu kebutuhan terhadap merek yang ditampilkan. Sasarannya adalah sebagai pengenalan bagi produk yang ditawarkan. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kebutuhan terhadap merek berupa mempertahankan yang ada dan menjaring pelanggan baru (Rangkuti, 2002).

Menurut Umar (2002), ada dua variabel utama yang diperhatikan dalam penyusunan strategi pemasaran, yaitu: variabel yang dapat dikontrol dan variabel yang tidak dapat dikontrol.

Variabel yang dapat dikontrol (faktor internal perusahaan), terdiri dari:

- *Market Budget*, dimana strategi penetapan jumlah dana untuk kegiatan pemasaran sangat mempengaruhi keberhasilan pemasaran. Berapa besarnya jumlah anggaran marketing, sangat tergantung pada barang yang dipasarkan, dan sesuai pula dengan pengalaman pengusaha.
- *Timing*, dimana para pengusaha harus menjaga waktu, kapan ia harus mulai memasarkan produknya. Dengan menjaga ketepatan waktu ini, maka perusahaan akan mendapat keuntungan berlipat ganda, keuntungan berupa pengalaman dan cepat dikenal konsumen.

- *Market mix*, yaitu kegiatan mengkombinasikan berbagai kegiatan marketing agar dicapai kombinasi maksimal dan hasil yang paling memuaskan.

Variabel yang tidak dapat dikontrol (faktor eksternal), yaitu:

- Keadaan persaingan
- Keadaan pelanggan
- Keadaan pemasok
- Perkembangan teknologi, kapan akan muncul teknologi baru yang membuat proses produksi lebih efisien dan lebih bagus sulit di duga.
- Perubahan demografi
- Kebijakan politik dan ekonomi pemerintah, dimana adanya perubahan-perubahan peraturan pemerintah yang sulit diantisipasi

Strategi bisnis dapat dibagi kedalam lima (5) kelompok yaitu strategi Integrasi, Intensif, Diversifikasi, Bertahan dan Kombinasi. Strategi integrasi terdiri dari 3 (tiga) kelompok strategi yaitu (1) integrasi kedepan (*Forward integration*) yang menghendaki perusahaan memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer, (2) integrasi kebelakang (*Backward integration*) yang merupakan suatu strategi yang mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok bahan baku, (3) integrasi horizontal (*horizontal integration*) yaitu strategi yang mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas para pesaing (David, 2006).

Strategi intensif terbagi 3 macam, yaitu (1) penetrasi adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*) suatu produk atau jasa melalui usaha pemasaran yang lebih besar, (2) pengembangan pasar yaitu strategi untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru, (3) pengembangan produk adalah strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan dan memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang. Strategi diversifikasi terdiri dari (1) *Concentric Diversification Strategy* dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan, (2) *Horizontal Diversification Strategy* yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa pelayanan yang baru tetapi tidak saling

berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen sekarang, (3) *Conglomerate Diversification Strategy* yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang tidak saling berhubungan.

Strategi bertahan terdiri dari (1) *Joint Venture Strategy*, yaitu strategi dimana dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal, (2) *Retrenchment*, strategi yang dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan (3) *Divestiture Strategy* yaitu strategi dengan menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan untuk penambahan modal, (4) *liquidation strategy* yaitu strategi dengan menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Adapun strategi kombinasi merupakan strategi gabungan dari strategi-strategi di atas.

2.5 Analisa Strategi Pemasaran

2.5.1 Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Oppourtunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut Analisis Situasi dan model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2005).

Menurut David (2006), analisa SWOT adalah merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (*Strengths – Oppourtunities*), WO (*Weaknesses – Oppourtunities*), ST (*Strengths – Threats*) dan WT (*Weakness – Threats*). Mencocokkan faktor-faktor internal dan eksternal kunci merupakan bagian sangat sulit dalam analisa SWOT dan memerlukan penilaian yang baik. Ditambahkan oleh Kotler (2002), bahwa pada prinsipnya analisa SWOT merupakan suatu kegiatan menganalisis faktor – faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dari

suatu organisasi untuk menentukan strategi apa yang harus dilakukan agar organisasi tersebut dapat berorganisasi dan bahkan berkembang terus secara efektif, efisien dan berkelanjutan.

2.5.2 Analisa BCG

Matrik BCG secara grafis menunjukkan perbedaan di antara berbagai divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matrik BCG memungkinkan organisasi multidivisi untuk mengelola portofolio bisnisnya dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi relatif terhadap divisi lain dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut (David, 2006).

Matrik BCG adalah model yang membagi sebuah daerah dengan dua garis, yaitu vertikal dan horizontal menjadi empat kuadran, yaitu :



Gambar 1. Matriks BCG

1. Bintang (*Stars*)

Mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya.

2. Tanda tanya (*Question Mark*)

Memiliki pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

3. Sapi perah (*Cash Cows*)

Memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah untuk membiayai untuk membiayai sector usaha yang lain. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin.

4. Anjing (*Dogs*)

Memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Mereka adalah anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, didivestasi atau dipangkas dengan retrenchment atau penghematan. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan asset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan & menguntungkan.

Manfaat terbesar dari matriks BCG adalah menarik perhatian kita pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi dalam organisasi. Divisi-divisi di banyak organisasi berubah dari waktu ke waktu: Anjing menjadi Tanda Tanya, Tanda Tanya menjadi Bintang, Bintang menjadi Sapi Perah Kas, dan Sapi Perah Kas menjadi Anjing dalam gerak berlawanan arah jarum jam yang terus menerus. Hal yang jarang terjadi, bintang menjadi Tanda Tanya, Tanda Tanya menjadi Anjing, Anjing menjadi Sapi Perah kas, dan Sapi Perah Kas menjadi Bintang (searah jarum jam). Di beberapa organisasi, tidak ada gerak siklus yang tampak. Dari waktu ke waktu, organisasi harus berjuang untuk mencapai portofolio divisi yang berupa bintang (David, 2006).

2.5.3 Analisa Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matriks internal eksternal dikembangkan dari model *General Electric* (GE-model). Parameter yang digunakan meliputi kekuatan yang dimiliki perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2005).

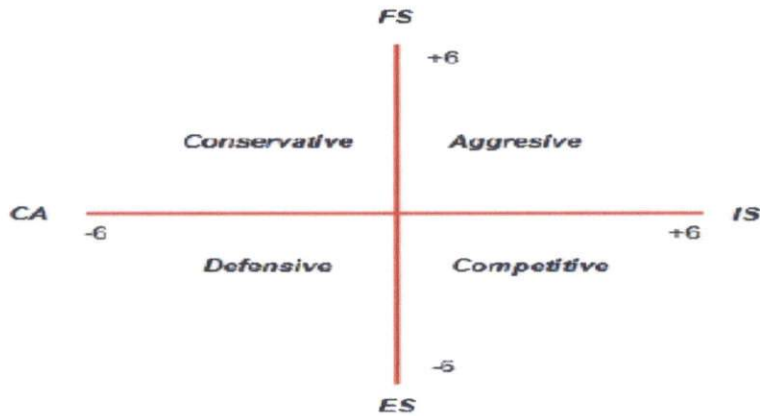
Tabel 2. Matriks Internal Eksternal

	Tinggi	Rata-rata	Lemah
Tinggi	1. Growth konsentrasi melalui integrasi vertical	2. Growth konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. Retrenchment Turn Around
Sedang	4. Stability hati-hati	5. Growth konsentrasi melalui integrasi horizontal Stability Tidak ada perubahan profit perusahaan	6. Retrenchment Captive Company and Divestment
Lemah	7. Growth Diversifikasi Konsentrik	8. Growth Diversifikasi Konglomerat	9. Retrenchment Bangkrut atau likuidasi

Sumber : Rangkuti (2005)

2.5.4 Analisa Matriks SPACE

Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi suatu organisasi dengan menggunakan suatu model yang dipresentasikan dengan menggunakan diagram kartesius yang terdiri dari 4 (empat) kuadran dengan skala ukuran yang sama. Keempat kuadran ini menunjukkan apakah hasil analisis akan mengindikasikan pemakaian strategi *aggressive*, *conservative*, *deensive*, dan *competitive* bagi suatu organisasi (Umar, 2005).



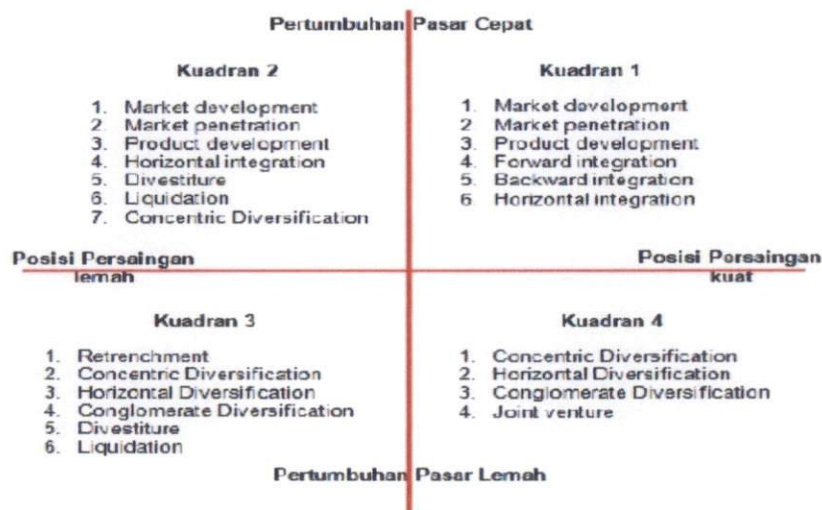
Gambar 2. Matriks SPACE

Matriks SPACE ini dinyatakan dalam 2 (dua) dimensi, yaitu:

1. Dimensi *internal* yang terdiri dari *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA).
2. Dimensi *external* yang terdiri dari *environmental stability* (ES) dan *industry strength* (IS).

2.5.5 Analisa Matriks Grand Strategy

Matriks Grand Strategy (strategi utama) terdiri dari 2 (dua) dimensi, yaitu: dimensi posisi persaingan dan dimensi pertumbuhan pasar dan memiliki 4 (empat) kuadran (Umar, 2005).



Gambar 3. Matriks Grand Strategy

2.6 Penelitian Terdahulu

Maresta (2007) telah melakukan penelitian tentang strategi pemasaran pada perusahaan Ratulangi Bakery. Strategi-strategi yang ditetapkan dengan metode partisipatif adalah strategi intensif terdiri dari strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan strategi yang dirumuskan tetapi pelaksanaannya perlu dilakukan secara bertahap, yaitu menambah tenaga administrasi dan keuangan, melakukan promosi terencana dengan baik, menggunakan teknologi terbaru untuk memperlancar dan mempercepat proses produksi.

Harita (2009) telah melakukan penelitian tentang Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Keripik Balado Pada CV. MahKota di Kota Padang. Untuk dapat meningkatkan volume penjualan pada CV. MahKota maka strategi yang dapat dilakukan adalah (a) strategi produksi yaitu mengusahakan bahan baku yang berkualitas bagus seperti jenis ubi kayu lanbau, putih, tidak berurat, kadar air sedikit, berumur sekitar 9 – 10 bulan, (b) strategi produk, melakukan peningkatan terhadap kualitas produk yaitu dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas bagus meliputi kerenyahan, rasa, dan daya tahan produk, serta melakukan modifikasi bentuk dan rasa produk seperti menghasilkan produk dalam bentuk dan rasa baru seperti keripik berbentuk stick dengan rasa yang kurang pedas, (c) strategi distribusi, yaitu mencari lokasi yang strategis untuk pemasaran secara langsung seperti daerah yang dekat dengan pusat perbelanjaan, bandara dan terminal, (d) strategi promosi, yaitu melakukan promosi yang terencana dengan baik melalui koran, radio dan televisi.

Ayu (2009), telah melakukan penelitian tentang Strategi Pemasaran *Dakak-dakak* Pada UD. Restu Keluarga di Kota Padang. Strategi yang dapat diterima industri adalah (a) Menambah daerah distribusi produk, (b) Meningkatkan keunggulan produk dan melakukan variasi produk, (c) Pemberian potongan harga, dan (d) Melengkapi merek dengan keterangan produk. Strategi yang tidak diterima adalah (a) Melakukan promosi yang terencana, (b) Menawarkan sistem pembayaran kredit kepada pedagang pengecer, dan (c) Melakukan distribusi langsung.

Susanti (2010), telah melakukan penelitian tentang Strategi Pemasaran Roti Pada Usaha Fajar Bakery di Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa untuk meningkatkan volume penjualan roti, usaha Fajar Bakery menerapkan beberapa strategi yaitu: (1) memperbaiki mutu produk yang dihasilkan, (2) mengemas produk dengan kemasan yang lebih menarik dan informasi yang lebih lengkap, (3) memaksimalkan sarana transportasi yang ada untuk menjangkau daerah distribusi baik dalam maupun luar Kota yang belum tersentuh, dan (4) memberikan bonus penjualan kepada pedagang pengecer dengan jumlah pembelian minimal 30 bungkus.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada usaha “Baru Bakery” yang berlokasi di Jl. Kampung Baru Kelurahan Gunung Sarik Kecamatan Kuranji, Padang. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*), karena usaha ‘Baru Bakery’ tidak maksimal dalam produksi dan penjualan dari tahun 2008-2011 dan dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan (Lampiran 4) sehingga perlu dirumuskan kembali strategi pemasaran yang diharapkan mampu meningkatkan volume penjualan di masa akan datang. Adapun usaha roti yang menjadi pesaing usaha “Baru Bakery” adalah Usaha “Elis”, Usaha “Anandia”, dan Usaha “Rizky” yang memproduksi produk sejenis seperti roti keju, coklat kacang, kelapa, dan coklat pisang.

Penelitian ini dilakukan selama dua bulan yaitu mulai bulan Mei sampai Juni 2012.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus (*case study*). Menurut Nazir (1999), metode studi kasus adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Umar (2002) menambahkan metode studi kasus menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam, menyeluruh atas obyek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya.

Subjek dalam penelitian ini adalah perusahaan “Baru Bakery” dan pesaingnya yakni Usaha “Elis”, Usaha “Anandia”, dan Usaha “Rizky”. Metode studi kasus pada penelitian ini berkaitan dengan membandingkan volume produksi dan penjualan produk usaha “Baru Bakery” dengan ketiga pesaingnya yaitu Usaha “Elis”, Usaha “Anandia”, dan Usaha “Rizky”.

3.3 Metode Pemilihan Informan Kunci

Informan kunci (narasumber) adalah seorang ataupun beberapa orang, yaitu orang yang paling banyak menguasai informasi (paling banyak tahu) mengenai objek yang sedang diteliti tersebut (Amirin, 2009). Pada penelitian ini informan kuncinya adalah :

1. Pihak internal usaha “Baru Bakery” yang terdiri dari:
 - a. Pemilik atau pimpinan industri (1 orang)
 - b. Tenaga kerja bagian produksi (1 orang)
 - c. Tenaga kerja bagian pemasaran (1 orang)
2. Pesaing usaha “Baru Bakery” yaitu usaha “Elis”, usaha “Anandia”, dan usaha “Rizky” yang terdiri dari:
 - a. Pemilik atau pimpinan industri (1 orang)
 - b. Tenaga kerja bagian produksi (1 orang)
 - c. Tenaga kerja bagian pemasaran (1 orang)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Pengumpulan data primer diperoleh melalui studi lapangan yaitu dengan melakukan wawancara semi struktur dengan menggunakan panduan wawancara (quesioner). Pihak-pihak yang diwawancarai antara lain : Pihak internal perusahaan, terdiri dari : pimpinan perusahaan (1 orang), tenaga kerja bagian produksi (1 orang), tenaga kerja bagian pemasaran (1 orang).

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari rekap produksi dan penjualan usaha “Baru Bakery” dan pesaingnya yaitu usaha “Elis”, usaha “Anandia”, dan usaha “Rizky” pada tahun 2008-2011.

3.5 Topik Data yang Dikumpulkan

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan pada tujuan pertama adalah : Profil usaha “Baru Bakery” yang meliputi :

- a) Gambaran umum usaha “Baru Bakery”, meliputi latar belakang, sejarah pendirian usaha, lokasi usaha, badan hukum usaha dan struktur organisasi beserta tugas dan wewenang masing- masing bagian.
- b) Aspek sumber daya manusia, meliputi: bagaimana keadaan karyawan yang terlibat dalam usaha “Baru Bakery” seperti jumlah karyawan, tingkat pendidikan dan keterampilan, lama bekerja, sistem upah dan gaji serta pembagian kerja.
- c) Aspek keuangan, meliputi : bagaimana keuangan perusahaan meliputi permodalan dan data tentang keuangan.
- d) Aspek manajemen dan operasi, meliputi : jumlah bahan baku, jenis bahan baku, harga bahan baku, pemasok bahan baku dan jumlah produk yang dihasilkan.

Untuk tujuan kedua, data yang dikumpulkan merupakan data sekunder diperoleh dari rekap produksi dan penjualan usaha “Baru Bakery” dan pesaingnya yaitu usaha “Elis”, usaha “Anandia”, dan usaha “Rizky” pada tahun 2008-2011.

3.6 Analisa Data

Untuk tujuan pertama yaitu untuk Mendeskripsikan profil usaha “Baru Bakery” , data dianalisa secara deskriptif kualitatif. Menurut Soedjarwo (2001), penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang membuat narasi data dengan semua hal yang berkaitan dengan pemunculan data. Data deskriptif kualitatif ini sangat diperlukan untuk menarik kesimpulan mengenai cara pengelolaan usaha “Baru Bakery” yang menjadi subjek penelitian.

Untuk tujuan kedua yaitu Merumuskan strategi pemasaran dengan menganalisis posisi usaha Baru Bakery” dibandingkan pesaingnya, data dianalisa secara kuantitatif.

Tahapan analisisnya adalah :

- 1) Menghitung tingkat pertumbuhan pasar industri roti di Kota Padang. Karena keterbatasan informasi dan data maka dipilih empat perusahaan roti yang memproduksi roti dengan jenis yang sama yaitu usaha “Baru Bakery”, usaha “Elis”, usaha Anandia dan usaha “Rizky”.

Tingkat Pertumbuhan Pasar Industri Roti

$$= \frac{\text{Volume Penjualan Industri Roti Tahun N } \left(\frac{Rp}{Th}\right) - \text{Volume Penjualan Industri Roti Tahun N-1 } \left(\frac{Rp}{Th}\right)}{\text{Volume Penjualan Industri Roti Tahun N-1 } \left(\frac{Rp}{Th}\right)} \times 100\%$$

- 2) Menghitung tingkat pertumbuhan pasar usaha “Baru Bakery” untuk setiap jenis produk (roti keju, roti coklat kacang, roti kelapa, roti coklat pisang)

Tingkat Pertumbuhan Pasar Baru Bakery

$$= \frac{\text{Volume Penjualan BB Tahun N } \left(\frac{Rp}{Th}\right) - \text{Volume Penjualan BB Tahun N-1 } \left(\frac{Rp}{Th}\right)}{\text{Volume Penjualan BB Tahun N-1 } \left(\frac{Rp}{Th}\right)} \times 100\%$$

- 3) Menghitung pangsa pasar usaha “Baru Bakery” untuk setiap jenis produk (roti coklat kacang, roti keju, roti kelapa dan roti coklat pisang)

Pangsa pasar (*market share*) yang dimiliki usaha “Baru Bakery” diperoleh dengan membandingkan volume penjualan usaha “Baru Bakery” dengan tiga pesaing utama yaitu Usaha “Elis”, Usaha “Anandia” dan Usaha “Rizky”. Pembanding untuk pangsa pasar tidak menggunakan volume penjualan seluruh perusahaan industri di Padang karena keterbatasan informasi dan data.

$$\begin{array}{lcl} \text{Pangsa Pasar Relatif} & & \text{VP Baru Bakery Tahun N (Rp/Th)} \\ \text{Usaha Baru Bakery} & = & \text{_____} \times 100 \% \\ \text{Terhadap 3 Pesaing} & & \text{VP BB + VP Usaha Elis + VP Anandia + VP Rizky} \\ \text{Utama Tahun N} & & \text{(Rp/Th)} \end{array}$$

- 4) Memetakan tingkat pertumbuhan pasar industri dan pangsa pasar relatif usaha “Baru Bakeri” kedalam matriks BCG
- 5) Menentukan posisi usaha “Baru Bakery” berdasarkan titik koordinat hasil pemetaan.

6) Merumuskan alternatif strategi umum berdasarkan hasil pemetaan posisi perusahaan :

- Jika posisi usaha “Baru Bakery” berada pada posisi bintang (*star*) maka alternatif strategi yang dikembangkan berfokus pada strategi integrasi ke depan, ke belakang, horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan join venture.
- Jika posisi usaha “Baru Bakery” berada pada posisi *question mark* maka alternatif strategi yang dikembangkan berfokus pada strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau divestasi.
- Jika posisi usaha “Baru Bakery” berada pada posisi *cash cows* maka alternatif strategi yang dikembangkan berfokus pada strategi pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik untuk *cash cows* yang kuat. Tetapi, ketika divisi *cash cows* menjadi lemah, retrenchment atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.
- Jika posisi usaha “Baru Bakery” berada pada posisi *dogs* maka alternatif strategi yang dikembangkan berfokus apakah likuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi menjadi *dogs*, retrenchment atau divestasi dapat menjadi strategi yang terbaik yang dapat dijalankan karena banyak *dogs* yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan aset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

Strategi awal yang telah dirumuskan tersebut selanjutnya didiskusikan secara partisipatif dengan pemilik perusahaan. Setelah diskusi ini diharapkan akan keluar kesepakatan tentang bentuk strategi pemasaran baru yang dapat diterapkan pada usaha “Baru Bakery” sehingga akan terjadi peningkatan terhadap volume produksi dan penjualan di masa yang akan datang.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Usaha Baru Bakery

Usaha “Baru Bakery” merupakan suatu perusahaan yang memproduksi roti. Sebelumnya, usaha “Baru Bakery” ini bernama “Prima Sari” tetapi setelah dibeli oleh Bapak Abdul Rozaq maka namanya berubah menjadi “Baru Bakery” dan memiliki izin Dinkes P.IRT No.20613710 1846. Usaha “Baru Bakery” ini beralamat di Jl. Kampung Baru Kelurahan Gunung Sarik RT. 001 RW. 002 Kecamatan Kuranji Kota Padang.

Motivasi pemilik usaha untuk melengkapi izin usaha dan izin dinas kesehatan adalah karena pabrik roti cukup besar, pemilik merasa lebih nyaman apabila telah memiliki izin yang sah dari pemerintah kota.

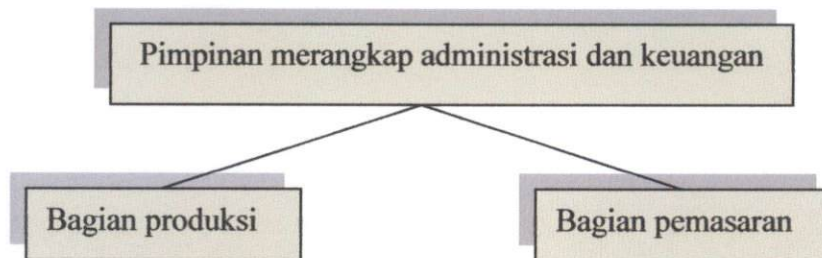
Berdirinya usaha “Baru Bakery” ini dilatarbelakangi oleh keinginan pemilik untuk merubah nasib karena sebelumnya pernah bekerja di pabrik roti. dengan keterampilan yang didapat timbullah keinginan untuk mendirikan usaha sendiri. Modal awal usaha “Baru Bakery” berasal dari pemilik perusahaan sendiri sebesar Rp. 107.000.000,00. Modal awal ini digunakan untuk membangun pabrik, membeli peralatan dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk proses produksi. Pada awal berdirinya, Bapak Abdul Rozaq tidak melakukan pinjaman pada pihak perbankan karena menganggap modal yang dimilikinya telah cukup untuk membiayai segala keperluan dalam mendirikan usaha roti (Lampiran 15).

Adapun jenis produk awal yang diproduksi usaha “Baru Bakery” adalah roti rasa keju, coklat kacang, coklat pisang, dan roti kelapa. Semua jenis roti dijual dalam bentuk ukuran besar dengan harga Rp. 5.000,- per bungkus untuk roti kelapa (isi 5), harga Rp. 7.000,- per bungkus untuk roti coklat pisang, harga Rp. 8.000,- per bungkus untuk roti coklat kacang dan harga Rp. 9.000,- per bungkus untuk roti keju. Wilayah pemasaran usaha “Baru Bakery” ini hanya mencakup dalam Kota Padang saja karena pemilik ingin menghindari produk yang tidak terjual (kembali ke perusahaan) karena usaha “Baru Bakery” menetapkan sistem titip pada pedagang pengecer dan 2-3 hari kemudian baru dijemput.

4.2. Profil Usaha Baru Bakery

4.2.1 Struktur Organisasi

Sebagai usaha perseorangan, usaha “Baru Bakery” tidak mempunyai struktur organisasi tertulis. Namun dari pembagian tugas dan fungsinya saat ini dapat digambarkan struktur organisasi perusahaan sebagai berikut:



Gambar 4. Struktur Organisasi Usaha Baru Bakery

Adapun fungsi dan tugas masing-masing bagian adalah:

1. Pimpinan Merangkap Administrasi dan Keuangan

Pimpinan merupakan pemegang wewenang tertinggi yang bertugas mengatur, mengawasi, mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas semua kegiatan usaha yang dilakukan industri. Selain itu pimpinan juga bertanggung jawab mencatat setiap transaksi dan mengumpulkan uang dari *sales/agen* yang mengambil produk (roti) di pabrik dan bertanggung jawab terhadap semua pengeluaran yang meliputi biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kelancaran proses produksi.

2. Bagian Produksi

Bagian produksi bertugas dan bertanggung jawab memproses bahan baku menjadi roti yang siap dipasarkan.

3. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran berada diluar struktur organisasi industri karena bagian pemasaran ini merupakan langganan tetap bagi industri dan tidak memiliki kontrak kerja sama secara tertulis. Bagian pemasaran adalah *Agen/sales*, dimana mereka bertanggung jawab dan bertugas memasarkan semua produk yang dihasilkan oleh industri keseluruh pasar (tempat) yang tersebar diseluruh Kota Padang.

Struktur organisasi merupakan wadah kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan serta alat untuk melaksanakan strategi pemasaran. Struktur organisasi memegang peranan penting dalam sebuah perusahaan, dimana didalamnya terdapat rangkaian tugas-tugas maupun urutan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi usaha “Baru Bakery” termasuk dalam struktur organisasi lini/garis. Menurut Saefuddin (1993), struktur organisasi lini paling tepat diterapkan pada organisasi berskala kecil dengan ruang lingkup dan volume kerja yang terbatas. Manajer harus mampu mengatasi persoalan yang muncul dari lingkungan yang terbatas dan bertanggung jawab atas semuanya, termasuk di dalamnya menampilkan peranan sebagai pengambil keputusan.

4.2.2 Aspek Sumberdaya Manusia

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting dari sebuah perusahaan untuk menciptakan produk dan jasa. Usaha “Baru Bakery” memiliki 7 orang tenaga kerja dalam dan luar keluarga. Tenaga kerja menurut jenis kegiatan yang dilakukan dibagi menjadi 1 orang pimpinan, 3 orang bagian produksi, 2 orang bagian pengemasan, dan 1 orang bagian pemasaran. Untuk lebih jelasnya mengenai identitas tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Identitas Tenaga Kerja Usaha Baru Bakery Tahun 2011

No	Nama	Bagian	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Lama Bekerja
1	Abdul Rozaq	Pimpinan	Laki-laki	31 Tahun	SMA	10 Tahun
2	Bambang	Pemasaran	Laki-laki	30 Tahun	SMA	10 Tahun
3	Uyok	Produksi	Laki-laki	26 Tahun	SMA	6 Tahun
4	Aris	Bendahara	Laki-laki	29 Tahun	SMA	10 Tahun
5	Hendra	Pengemasan	Laki-laki	29 Tahun	SMA	10 Tahun
6	Ikhsan	Pengemasan	Laki-laki	31 Tahun	SMA	10 Tahun
7	Kapto	Pemasaran	Laki-laki	33 Tahun	SMA	10 Tahun

Sumber : Baru Bakery, 2011

Pelatihan yang diberikan kepada tenaga kerja hanya berupa pelatihan bersama bogasari pada tahun 2006 dalam bentuk demo masak serta arahan tentang

tugas yang akan dikerjakannya pada saat karyawan baru bekerja. Karyawan tidak pernah mengikuti pelatihan di instansi manapun.

Usaha “Baru Bakery” memberikan upah kepada tenaga kerja bagian produksi berdasarkan sistem upah harian yaitu dihitung menurut jumlah hari produksi dalam seminggu.

Pimpinan merangkap bagian keuangan dan pemasaran digaji sebesar Rp 3.000.000 per bulan. Gaji untuk tiap-tiap bagian sama, yaitu sebesar Rp 700.000,00 per bulan. Rincian gaji dan upah karyawan usaha “Baru Bakery” dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Gaji/Upah Tenaga Kerja Baru Bakery Tahun 2011

No.	Nama	Bagian	Upah (Rp/Bulan)
1.	Abdul Rozaq	Pimpinan	3.000.000
2.	Bambang	Pemasaran	700.000
3.	Uyok	Produksi	700.000
4.	Aris	Bendahara	700.000
5.	Hendra	Pengemasan	700.000
6.	Ikhsan	Pengemasan	700.000
7.	Kapto	Pemasaran	700.000

Sumber: Baru Bakery 2011

4.2.3 Aspek Keuangan

Modal merupakan salah satu faktor produksi penting diantara berbagai faktor produksi yang diperlukan. Modal merupakan faktor produksi penting untuk pengadaan faktor produksi seperti bangunan, bahan baku dan mesin-mesin. Modal awal usaha “Baru Bakery” berasal dari pemilik perusahaan sendiri sebesar Rp. 107.000.000,00. Modal awal ini digunakan untuk membangun pabrik, membeli peralatan dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk proses produksi. Pada awal berdirinya, Bapak Abdul Rozaq tidak melakukan pinjaman pada pihak perbankan karena menganggap modal yang dimilikinya telah cukup untuk membiayai segala keperluan dalam mendirikan usaha roti.

4.2.4 Aspek Produksi

Proses produksi roti pada usaha “Baru Bakery” dilakukan di pabrik yang terdapat di bagian samping rumah pemilik, yaitu di Jl. Kampung Baru Kelurahan Gunung Sarik Kecamatan Kuranji, Padang.

Usaha “Baru Bakery” melakukan proses produksi 6 kali dalam seminggu (Senin - Sabtu) mulai pukul 07.00 – 16.00 WIB. Usaha “Baru Bakery” memproduksi empat jenis roti, yaitu keju, kelapa, coklat kacang dan coklat pisang.

Skema proses produksi usaha “Baru Bakery” dapat dilihat pada Gambar 5. Proses pembuatan roti terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Pencampuran

Tahap awal dari proses produksi adalah mencampurkan tepung terigu, gula, vanili, natrium benzoat, lacitem, ragi roti, dan air secara manual, menggunakan baskom besar. Pada tahap ini dikerjakan oleh satu orang tenaga kerja Wanita selama \pm 30 menit.

2. Penggilingan

Agar adonan roti menjadi lebih lembut maka adonan digiling dengan mesin penggilingan roti. Tahap ini dilakukan oleh satu orang tenaga Wanita selama \pm 30 menit.

3. Pencetakan

Setelah digiling, adonan dipotong dan ditimbang dengan berat 50 gram menggunakan timbangan. Kemudian adonan dicetak sesuai dengan rasa. Untuk roti goreng coklat dan kelapa goreng, dicetak dengan bentuk memanjang menyerupai persegi panjang.

4. Fermentasi

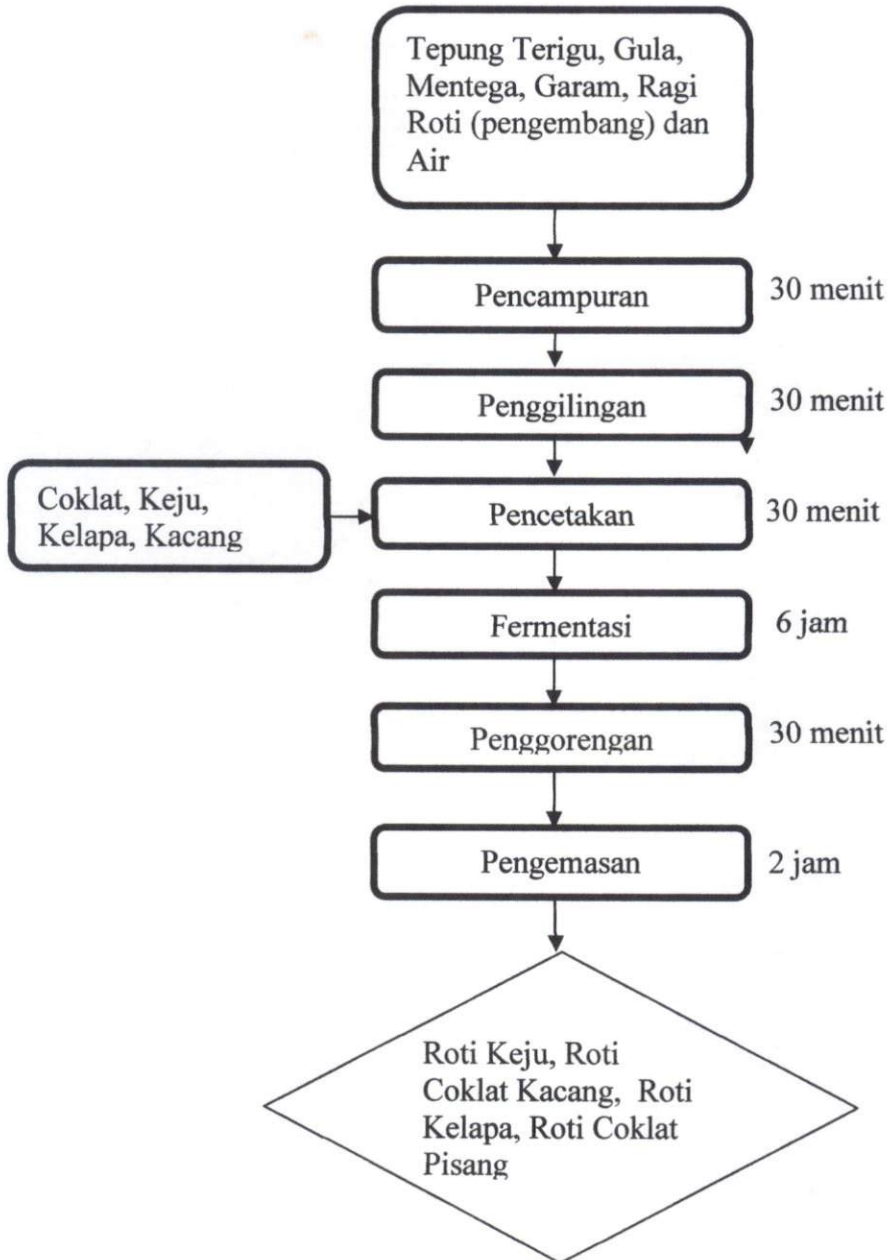
Untuk roti coklat goreng dan kelapa goreng, setelah adonan dicetak dan dibentuk adonan kemudian didiamkan selama 6 jam dengan tujuan agar adonan tersebut mengembang.

5. Penggorengan

Untuk roti yang digoreng (seperti roti coklat goreng dan kelapa), adonan kemudian digoreng ke dalam kuah.

6. Pengemasan

Roti yang telah melewati proses produksi, kemudian dikemas ke dalam plastik bening, dan diberikan label pada bungkusnya. Proses ini dikerjakan oleh dua orang tenaga kerja wanita.



Gambar 5. Skema Proses Produksi Roti Baru Bakery

a) Investasi dan peralatan

Mesin dan alat yang digunakan oleh perusahaan sebagian besar bersifat manual, dimana peralatan tersebut membutuhkan bantuan tenaga manusia untuk dapat bekerja (beroperasi). Adapun jenis investasi dan peralatan yang dimiliki dan digunakan dalam industri ini adalah sebagai berikut :

1. Bangunan, digunakan sebagai tempat melakukan kegiatan produksi.
2. Mobil, digunakan sebagai alat transportasi untuk memasarkan roti di Kota Padang.
3. Mesin diesel, digunakan untuk menggerakkan mesin giling.
4. Mesin potong, digunakan untuk memotong adonan.
5. Mixer, digunakan untuk mencampur adonan.
6. Loyang, digunakan untuk meletakkan adonan yang siap dipanggang.
7. Kual, digunakan sebagai wadah dalam proses penggorengan.
8. Kompor gas, digunakan untuk menggoreng roti.
9. Tungku pembakar, digunakan untuk memanggang roti.
10. Timbangan, digunakan untuk menimbang berat adonan.

b) Bahan Baku

Usaha “Baru Bakery” membeli bahan baku dari pemasok tetap yaitu Bogasari, Indomarko, dan toko Kim. Bahan Baku utama yang dibutuhkan untuk membuat roti adalah tepung terigu, dan bahan baku penolongnya, antara lain: gula, mentega, coklat, vanili, natrium benzoat, kalsium, dan ragi roti.

Sistem pembayaran dilakukan secara tunai, dengan pembayaran dilakukan setelah barang diantar ke pabrik. Pembelian bahan baku dilakukan dengan cara pemesanan melalui telepon oleh pimpinan perusahaan kepada pemasok, selanjutnya pemasok mengantarkan langsung ke pabrik. Pembelian bahan baku dilakukan sekali dalam sebulan. Perusahaan tidak pernah mengalami masalah dalam pengadaan bahan baku, baik dari segi kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu pengiriman barang.

Adapun jumlah bahan baku sekali dipesan dan harganya dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5. Bahan – bahan yang Dipesan Baru Bakery dalam Satu Kali Pesanan

No	Nama Bahan Baku	Jumlah Pemakaian Per Bulan	Harga Bahan Baku
1.	Tepung Terigu	200 sak	165.000/sak
2.	Gula	50 sak	600.000/sak
3.	Coklat	30 sak	135.000/sak
4.	Pelembut	1 sak	800.000/sak
5.	Margarin	100 kardus	140.000/kardus
6.	Keju	15 kardus	950.000/kardus
7.	Nenas	20 kardus	120.000/kardus
8.	Ragi	8 kardus	300.000/kardus
9.	Kelapa	900 kg	10.000/kg
10.	Telur	90 papan	30.000/papan
11.	Garam	12 lusin	40.000/lusin
12.	Plastik	30 bal	900.000/bal

Tabel 6. Bahan – Bahan yang Digunakan Untuk memproduksi Roti Baru Bakery Satu Kali Produksi

No.	Nama Bahan	Jumlah
1.	Tepung Terigu	25 Kg
2.	Mentega	3 Kg
3.	Coklat	4 Kg
4.	Gula	2 Kg
5.	Kelapa	6 Butir
6.	Resep roti	0,25 Kg
7.	Plastik Kemasan	2 Kg
8.	Bumbu	
	- Pengembang	3 ons
	- Pelembut	5 sendok
	- Garam	6 sendok
9.	Telur	15 Butir

Dari keterangan di atas bahan – bahan yang digunakan dalam satu kali produksi, perusahaan bisa menghasilkan 2.100 bungkus roti per hari.

4.3. Aspek Bauran Pemasaran Usaha Baru Bakery

4.3.1 Produk

Usaha “Baru Bakery” memproduksi 4 jenis roti, yaitu keju, kelapa, coklat kacang dan coklat pisang. Produk “Baru Bakery” bisa di temukan di toko-toko atau pun swalayan dengan harga yang terjangkau disemua lapisan masyarakat. Roti “Baru Bakery” diproduksi dengan menggunakan bahan baku lokal berkualitas baik. Usaha “Baru Bakery” juga telah memiliki surat izin dari Dinas Kesehatan Kota Padang pada tahun 2002, yaitu P-IRT NO. 20613710 1846.

Roti “Baru Bakery” dikemas menggunakan plastik bening dengan ukuran plastik panjang 30 cm dan lebar 20 cm. Adapun bentuk kemasan setiap jenis produk usaa “Baru Bakery” dapat dilihat pada lampiran 21.

4.3.2 Harga

Usaha “Baru Bakery” memproduksi 4 jenis produk, yaitu roti coklat kacang, roti keju, roti kelapa dan roti coklat pisang. Semua jenis roti dijual dalam bentuk ukuran besar dengan harga Rp. 5.000,- per bungkus untuk roti kelapa, harga Rp. 7.000,- per bungkus untuk roti coklat pisang, harga Rp. 8.000,- per bungkus untuk roti coklat kacang dan harga Rp. 9.000,- per bungkus untuk roti keju

Sistem pembayaran yang diterapkan antara perusahaan dengan pedagang pengecer dilakukan secara pasca bayar. Dimana roti yang terjual saja yang dibayarkan. Roti yang tidak terjual ditanggung oleh pihak perusahaan.

4.3.3 Distribusi

Pendistribusian roti Baru Bakery dilakukan dengan menggunakan satu macam saluran, yaitu saluran tidak langsung yaitu melalui pedagang pengecer yang terdiri dari swalayan dan toko, kemudian baru sampai ke tangan konsumen akhir. Pendistribusian dilakukan oleh dua orang tenaga kerja dengan menggunakan mobil setiap hari Selasa dan Kamis.

4.5.4 Promosi

Perusahaan usaha “Baru Bakery” belum melakukan kegiatan promosi yang terencana dan tidak mengeluarkan biaya khusus seperti pemasangan iklan atau lainnya. Perusahaan menganggap bahwa pemasangan iklan hanya akan menambah biaya.

Promosi terbatas hanya di tingkat pengecer oleh tenaga pemasar (*personal selling*). Promosi yang dilakukan dalam bentuk tester kepada pengecer. Menurut Stanton (1996), tugas tenaga pemasar adalah mewakili perusahaan terhadap dunia luar, sehingga tenaga pemasar perlu lebih bijaksana, diplomatis, dan pandai bergaul dengan para pelanggan.

4.4 Analisis Strategi Pemasaran Usaha Baru Bakery

Usaha “Baru Bakery” menginginkan strategi yang tepat dalam upaya memasarkan produk-produk roti yang akan agar dapat menghasilkan laba dan keuntungan maksimal. Adapun strategi yang telah dilakukan usaha “Baru Bakery” dalam upaya memasarkan produk-produk yang dijual, diantaranya adalah:

- 1) Menjaga dan meningkatkan kualitas rasa produk roti yang dijualnya.
- 2) Memberikan pelayanan yang baik pada pengecer.
- 3) Melakukan promosi seperti tester

Matrik BCG adalah model yang membagi sebuah daerah dengan dua garis yaitu vertikal dan horizontal menjadi empat kuadran, yaitu stars, question mark, cash cow, dan dogs. Metode matrik BCG digunakan untuk mengetahui posisi tingkat pertumbuhan pasar pada usaha Baru Bakery berdasarkan market share. Matrik BCG dapat ditentukan oleh dua faktor yaitu (1) *market growth rate*, persentase pertumbuhan pasar yang ditunjukkan sumbu vertikal, (2) *relative market share*, kekuatan pangsa pasar yang ditunjukkan pada sumbu horizontal.

4.4.1. Analisis Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Baru Bakery, Usaha Elis, Usaha Anandia, dan Usaha Rizky Tahun 2008 – 2011

a) Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Baru Bakery

Berdasarkan informasi dari pemilik usaha diketahui bahwa ketatnya persaingan antar sesama usaha roti, menyebabkan usaha “Baru Bakery” dalam 4 tahun terakhir (2008-2011) sulit untuk meningkatkan volume produksi dan volume penjualannya. Usaha “Baru Bakery” memproduksi 4 jenis produk, yaitu roti coklat kacang, roti keju, roti kelapa (isi 5) dan roti coklat pisang. Semua jenis roti dijual dalam bentuk ukuran besar dengan harga Rp. 5.000,- per bungkus untuk roti kelapa (isi 5), harga Rp. 7.000,- per bungkus untuk roti coklat pisang, harga Rp. 8.000,- per bungkus untuk roti coklat kacang dan harga Rp. 9.000,- per bungkus untuk roti keju. Untuk lebih jelasnya mengenai volume produksi dan volume penjualan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Baru Bakery Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)
Tahun								
2008	60.000	509.400	60.000	434.000	120.000	568.000	72.000	435.400
2009	56.500	497.700	54.250	431.040	110.200	491.000	64.200	432.600
2010	58.000	511.200	55.500	433.200	112.300	560.500	65.600	448.700
2011	59.000	524.250	56.500	449.600	115.400	575.000	68.000	466.060

Sumber : Baru Bakery, 2011, data diolah

b) Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Elis

Berdasarkan informasi yang didapat pada pimpinan usaha roti “Elis” yang beralamat di Perum Villa Mega Blok 5 No. 15 Rawang Jundul, volume produksi dan penjualan produknya juga mengalami penurunan akibat persaingan sesama industri. Usaha Elis memproduksi 4 jenis produk, yaitu roti coklat kacang, roti keju, roti kelapa dan roti coklat pisang. Semua jenis roti dijual dalam bentuk ukuran besar dengan harga Rp. 5.000,- per bungkus untuk roti kelapa, harga Rp. 7.500,- per bungkus untuk roti coklat pisang, harga Rp. 7.500,- per bungkus untuk roti coklat kacang dan harga Rp. 8.000,- per bungkus untuk roti keju. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Elis Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti Tahun	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)
2008	50.250	392.800	54.250	393.750	106.000	526.200	55.000	403.125
2009	51.500	376.500	54.500	408.750	95.870	477.500	58.200	420.750
2010	52.000	414.400	56.000	410.625	96.640	478.850	60.000	429.000
2011	54.500	424.160	58.750	426.750	100.500	496.000	63.000	472.500

Sumber : Elis, 2011, data diolah

c) Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha “Anandia”

Berdasarkan informasi yang didapat pada pimpinan usaha roti “Anandia” yang berlokasi di Komplek Pesona Pilano Blok EE No. 2 Pisang, Pauh. Volume produksi dan volume penjualan produk rotinya juga mengalami pasang surut dalam jumlah permintaannya. Hal ini disebabkan karena persaingan industri roti yang semakin ketat. Usaha Anandia memproduksi 4 jenis produk, yaitu roti coklat kacang, roti keju, roti kelapa dan roti coklat pisang. Semua jenis roti dijual dalam bentuk ukuran besar dengan harga Rp. 5.000,- per bungkus untuk roti kelapa, harga Rp. 7.500,- per bungkus untuk roti coklat pisang, harga Rp. 7.000,- per bungkus untuk roti coklat kacang dan harga Rp. 8.500,- per bungkus untuk roti keju. Adapun rincian volume produksi dan volume penjualan dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Anandia Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti Tahun	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)
2008	47.150	392.020	46.350	323.750	90.000	445.750	45.000	337.500
2009	45.500	370.600	44.550	305.130	87.680	428.300	43.250	324.000
2010	46.000	389.300	45.100	314.160	87.000	435.000	46.800	347.550
2011	50.200	408.000	47.200	328.300	80.000	443.500	50.300	369.000

Sumber : Anandia, 2011, data diolah

d) Volume Produksi dan Volume Penjualan Usaha Rizky

Berdasarkan informasi yang didapat pada pimpinan usaha roti “Rizky” yang berlokasi di Jl. Bandes No 31. Anduring. Volume produksi dan volume penjualannya mengalami pasang surut atau fluktuasi permintaan. Hal ini juga disebabkan persaingan sesama memproduksi produk roti sejenis serta kurangnya modal. Usaha Rizky memproduksi 4 jenis produk, yaitu roti coklat kacang, roti keju, roti kelapa dan roti coklat pisang . Semua jenis roti dijual dalam bentuk ukuran besar dengan harga Rp. 5.000,- per bungkus untuk roti kelapa, harga Rp. 7.000,- per bungkus untuk roti coklat pisang, harga Rp. 7.500,- per bungkus untuk roti coklat kacang dan harga Rp. 8.000,- per bungkus untuk roti keju. Volume produksi dan penjualannya dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Rizky Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)	Prod (bks)	Penj (Rp) (Ribuan)
Tahun								
2008	45.750	364.560	45.850	335.700	80.500	391.000	49.500	341.320
2009	47.500	375.200	45.550	339.000	79.650	398.000	52.350	351.400
2010	47.400	375.520	46.200	346.500	80.700	402.100	55.300	380.100
2011	51.300	390.080	48.500	362.250	84.000	417.500	57.200	392.000

Sumber : Rizky, 2011, data diolah

4.4.2 Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Industri Roti dan Masing - Masing Usaha (Usaha Baru Bakery, Usaha Elis, Usaha Anandia dan Usaha Rizky)

Tingkat pertumbuhan pasar (*market share*) adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume penjualan dua tahun terakhir. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan Pasar maka data yang diperlukan adalah data volume penjualan industri roti pada tahun 2010 dan tahun 2011. Berikut dibawah ini data volume penjualan industri roti dan data volume penjualan masing – masing usaha (usaha Baru Bakery, usaha Elis, usaha Anandia dan usaha Rizky) tahun 2010 dan tahun 2011 adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Tingkat Pertumbuhan Pasar Industri Roti Pada Tahun 2010 dan 2011

Tahun Jenis Roti	2010	2011	Tingkat Pertumbuhan Pasar Industri (%)
	Volume Penjualan (Rp)	Volume Penjualan (Rp)	
Keju	1.690.420.000	1.746.490.000	3,32
Coklat Kacang	1.522.485.000	1.566.900.000	2,92
Kelapa	1.876.450.000	1.932.000.000	2,96
Coklat Pisang	1.605.350.000	1.699.560.000	5,87
Total	1.953.600.000	2.014.910.000	

Sumber: Industri Roti, 2011, data diolah

Dari keterangan tabel diatas, coklat pisang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dibandingkan jenis roti lainnya, yaitu sebesar 5,87 %.

Berikut ini data volume penjualan masing – masing usaha (usaha Baru Bakery, usaha Elis, usaha Anandia, dan usaha Rizky) tahun 2010 dan 2011.

Tabel 12. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Baru Bakery Pada Tahun 2010 dan 2011

Tahun Jenis Roti	2010	2011	Tingkat Pertumbuhan Pasar (%)
	Volume Penjualan (Rp)	Volume Penjualan (Rp)	
Keju	511.200.000	524.250.000	2,5
Coklat Kacang	433.200.000	449.600.000	3,8
Kelapa	560.500.000	575.000.000	2,6
Coklat Pisang	448.700.000	466.060.000	3,9
Total	1.953.600.000	2.014.910.000	

Sumber: Baru Bakery, 2011, data diolah

Dari keterangan tabel diatas, roti coklat kacang dan coklat pisang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dibandingkan jenis roti lainnya, yaitu sebesar 3,8 % dan 3,9 %.

Tabel 13. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Elis Pada Tahun 2010 dan 2011

Tahun Jenis Roti	2010	2011	Tingkat Pertumbuhan Pasar (%)
	Volume Penjualan (Rp)	Volume Penjualan (Rp)	
Keju	414.400.000	424.160.000	2,4
Coklat Kacang	410.625.000	426.750.000	3,9
Kelapa	478.850.000	496.000.000	3,6
Coklat Pisang	429.000.000	472.500.000	10,1
Total	1.732.875.000	1.819.410.000	

Sumber: Elis, 2011, data diolah

Dari keterangan tabel diatas, roti coklat pisang memiliki tingkat pertumbuhan pasar paling tinggi yaitu 10,1 %. Berarti pasar untuk roti coklat pisang usaha “Elis” penjualannya mengalami peningkatan sebesar 10,1 % per tahun.

Tabel 14. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Anandia Pada Tahun 2010 dan 2011

Tahun Jenis Roti	2010	2011	Tingkat Pertumbuhan Pasar (%)
	Volume Penjualan (Rp)	Volume Penjualan (Rp)	
Keju	389.300.000	408.000.000	4,8
Coklat Kacang	314.160.000	328.300.000	4,5
Kelapa	435.000.000	443.500.000	1,6
Coklat Pisang	347.550.000	369.000.000	6,2
Total	1.486.010.000	1.548.800.000	

Sumber: Anandia, 2011, data diolah

Dari keterangan tabel diatas, roti coklat pisang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dibandingkan jenis roti lainnya, yaitu sebesar 6,2 %. Berarti pasar untuk roti coklat pisang usaha “Anandia” penjualannya mengalami peningkatan sebesar 6,2 % per tahun.

Tabel 15. Tingkat Pertumbuhan Pasar Usaha Rizky Pada Tahun 2010 dan 2011

Tahun Jenis Roti	2010	2011	Tingkat Pertumbuhan Pasar (%)
	Volume Penjualan (Rp)	Volume Penjualan (Rp)	
Keju	375.520.000	390.080.000	3,9
Coklat Kacang	346.500.000	362.250.000	4,5
Kelapa	402.100.000	417.500.000	3,8
Coklat Pisang	380.100.000	392.000.000	3,1
Total	1.504.220.000	1.561.830.000	

Sumber: Rizky, 2011, data diolah

Dari keterangan tabel diatas, roti coklat kacang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dibandingkan jenis roti lainnya, yaitu sebesar 4,5 %. Berarti pasar untuk roti coklat kacang usaha “Rizky” penjualannya mengalami peningkatan sebesar 4,5 % per tahun.

Berdasarkan dari perhitungan, diketahui tingkat pertumbuhan pasar untuk keju usaha “Baru Bakery” adalah sebesar 2,5 % per tahun. Berarti pasar untuk roti keju usaha “Baru Bakery” penjualannya mengalami peningkatan 2,5% per tahun. Untuk coklat kacang tingkat pertumbuhan pasarnya adalah sebesar 3,8% per tahun yang berarti penjualannya mengalami peningkatan 3,8% per tahun. Untuk roti kelapa tingkat pertumbuhan pasarnya adalah sebesar 2,6% per tahun yang berarti penjualannya hanya mengalami peningkatan 2,6% per tahun. Selanjutnya untuk roti coklat pisang pertumbuhan pasarnya adalah sebesar 3,9% per tahun yang berarti penjualannya mengalami peningkatan 3,9% per tahun.

Untuk lebih jelasnya tentang pertumbuhan pasar untuk setiap jenis roti pada usaha “Baru Bakery” dengan pesaingnya (usaha Elis, usaha Anandia, dan usaha Rizky) dapat dilihat pada tabel 16.

Tabel 16. Tingkat Pertumbuhan Pasar Industri Roti dan Masing- Masing Usaha (usaha Baru Bakery, usaha Elis, usaha Anandia, dan usaha Rizky) Pada Tahun 2010 – 2011

Jenis Roti	Pertumbuhan Pasar Per Tahun				
	Industri Roti	Baru Bakery	Elis	Anandia	Rizky
Keju	3,32 %	2,5 %	2,4 %	4,8 %	3,9 %
Coklat Kacang	2,92 %	3,8 %	3,9 %	4,5 %	4,5 %
Kelapa	2,96 %	2,6 %	3,6 %	1,6 %	3,8 %
Coklat Pisang	5,87 %	3,9 %	10,1 %	6,2 %	3,1 %

Berdasarkan tabel diatas, tingkat pertumbuhan pasar roti keju yang paling tinggi adalah usaha “Anandia” yaitu sebesar 4,8 % per tahun, tingkat pertumbuhan pasar roti coklat kacang yang paling tinggi adalah usaha “Anandia” dan usaha “Rizky” yaitu masing-masing sebesar 4,5 % per tahun, tingkat pertumbuhan pasar roti kelapa yang paling tinggi adalah usaha “Rizky” yaitu sebesar 3,8 % per tahun, tingkat pertumbuhan pasar roti coklat pisang yang paling tinggi adalah usaha “Elis” yaitu sebesar 10,1 % per tahun.

4.4.3 Analisis Pangsa Pasar Relatif

1. Analisis Pangsa Pasar Relatif Usaha Baru Bakery Terhadap 3 Pesaing Utama (Usaha Elis, Usaha Anandia dan Usaha Rizky)

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari volume penjualan produk roti pada usaha “Baru Bakery” dibandingkan dengan tiga pesaing utamanya yaitu usaha roti “Elis”, usaha “Anandia”, dan usaha “Rizky”. Pangsa relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan atau industri disebuah pasar tertentu.

Adapun data yang digunakan adalah data volume penjualan usaha “Baru Bakery” tahun 2010 dan tahun 2011 dan data volume penjualan tiga pesaing utama (usaha Elis, usaha Anandia, dan usaha Rizky) pada tahun 2010 dan tahun 2011 digunakan sebagai pembagi dari total volume penjualan usaha “Baru Bakery” tahun 2010 dan tahun 2011.

Berdasarkan tabel 12 – tabel 15 volume penjualan diatas, maka perhitungan matrik BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market*

share) pada setiap jenis produk usaha “Baru Bakery” pada tahun 2010 dan tahun 2011 adalah sebagai berikut:

a. Roti Keju

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti keju usaha “Baru Bakery” pada tahun 2010 sebesar 0,30 dan pada tahun 2011 sebesar 0,30 yang artinya menunjukkan bahwa roti keju usaha “Baru Bakery” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu. Strategi pemasaran yang dilakukan pada tahun 2010 dan 2011 tidak dapat meningkatkan pangsa relatif usaha “Baru Bakery” tahun 2010 sebesar 0,30 menjadi 0,30 pada tahun 2011 yang mengalami stagnan.

b. Coklat Kacang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat kacang usaha “Baru Bakery” pada tahun 2010 sebesar 0,29 dan pada tahun 2011 sebesar 0,29 yang artinya menunjukkan bahwa roti coklat kacang usaha “Baru Bakery” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu. Strategi pemasaran yang dilakukan pada tahun 2010 dan 2011 tidak dapat meningkatkan pangsa relatif usaha “Baru Bakery” tahun 2010 sebesar 0,29 menjadi 0,29 pada tahun 2011 yang mengalami stagnan atau tidak mengalami peningkatan.

c. Roti Kelapa

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti kelapa usaha “Baru Bakery” pada tahun 2010 sebesar 0,30 dan pada tahun 2011 sebesar 0,30 yang artinya menunjukkan bahwa roti kelapa usaha “Baru Bakery” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu. Strategi pemasaran yang dilakukan pada tahun 2010 dan 2011 tidak dapat meningkatkan pangsa relatif usaha “Baru Bakery” tahun 2010 sebesar 0,30 menjadi 0,30 pada tahun 2011 yang mengalami stagnan.

d. Coklat Pisang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat pisang usaha “Baru Bakery” pada tahun 2010 sebesar 0,28 dan pada tahun 2011 sebesar 0,27 yang artinya menunjukkan bahwa roti coklat pisang usaha “Baru Bakery” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu. Strategi pemasaran yang dilakukan pada tahun 2010 dan 2011 tidak dapat meningkatkan pangsa relatif usaha “Baru Bakery” tahun 2010 sebesar 0,28 menjadi 0,27 pada tahun 2011 yang mengalami penurunan sebesar 0,01.

2. Pangsa Relatif Usaha Elis Terhadap 3 Pesaing Utamanya (Usaha Baru Bakery, Usaha Anandia, dan Usaha Rizky)

a. Roti Keju

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti keju usaha “Elis” pada tahun 2010 sebesar 0,25 dan pada tahun 2011 sebesar 0,24 yang artinya menunjukkan bahwa roti keju usaha “Elis” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

b. Coklat Kacang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat kacang usaha “Elis” pada tahun 2010 sebesar 0,27 dan pada tahun 2011 sebesar 0,27 yang artinya menunjukkan bahwa roti coklat kacang usaha “Elis” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

c. Roti Kelapa

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti kelapa usaha “Elis” pada tahun 2010 sebesar 0,26 dan pada tahun 2011 sebesar 0,26 yang artinya menunjukkan bahwa roti kelapa usaha “Elis” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

d. Coklat Pisang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat pisang usaha “Elis” pada tahun 2010 sebesar 0,27 dan pada tahun 2011 sebesar 0,28 yang artinya menunjukkan bahwa roti coklat pisang usaha “Elis” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

3. Pangsa Relatif Usaha Anandia Terhadap 3 Pesaing Utamanya (Usaha Baru Bakery, Usaha Elis, dan Usaha Rizky)

a. Roti Keju

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti keju usaha “Anandia” pada tahun 2010 sebesar 0,23 dan pada tahun 2011 sebesar 0,23 yang artinya menunjukkan bahwa roti keju usaha “Anandia” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

b. Coklat Kacang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat kacang usaha “Anandia” pada tahun 2010 sebesar 0,21 dan pada tahun 2011 sebesar 0,21 yang artinya menunjukkan bahwa roti coklat kacang usaha “Anandia” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

c. Roti Kelapa

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti kelapa usaha “Anandia” pada tahun 2010 sebesar 0,23 dan pada tahun 2011 sebesar 0,23 yang artinya menunjukkan bahwa roti kelapa usaha “Anandia” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

d. Coklat Pisang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat pisang usaha “Anandia” pada tahun 2010 sebesar 0,22 dan pada tahun 2011 sebesar 0,22 yang artinya menunjukkan bahwa

roti coklat pisang usaha “Anandia” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

4. Pangsa Relatif Usaha Rizky Terhadap 3 Pesaing Utamanya (Usaha Baru Bakery, Usaha Elis, dan Usaha Anandia)

a. Roti Keju

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti keju usaha “Rizky” pada tahun 2010 sebesar 0,22 dan pada tahun 2011 sebesar 0,22 yang artinya menunjukkan bahwa roti keju usaha “Rizky” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

b. Coklat Kacang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat kacang usaha “Rizky” pada tahun 2010 sebesar 0,23 dan pada tahun 2011 sebesar 0,23 yang artinya menunjukkan bahwa roti coklat kacang usaha “Rizky” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

c. Roti Kelapa

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti kelapa usaha “Rizky” pada tahun 2010 sebesar 0,21 dan pada tahun 2011 sebesar 0,22 yang artinya menunjukkan bahwa roti kelapa usaha “Rizky” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

d. Coklat Pisang

Berdasarkan perhitungan, diketahui pangsa pasar relatif terhadap tiga pesaing utamanya untuk roti coklat pisang usaha “Rizky” pada tahun 2010 sebesar 0,24 dan pada tahun 2011 sebesar 0,23 yang artinya menunjukkan bahwa roti coklat pisang usaha “Rizky” memiliki pangsa pasar yang rendah dibandingkan tiga pesaing utamanya karena pangsa relatifnya kecil dari satu.

4.4.4 Analisis Posisi Matrik BCG Pada Usaha Baru Bakery

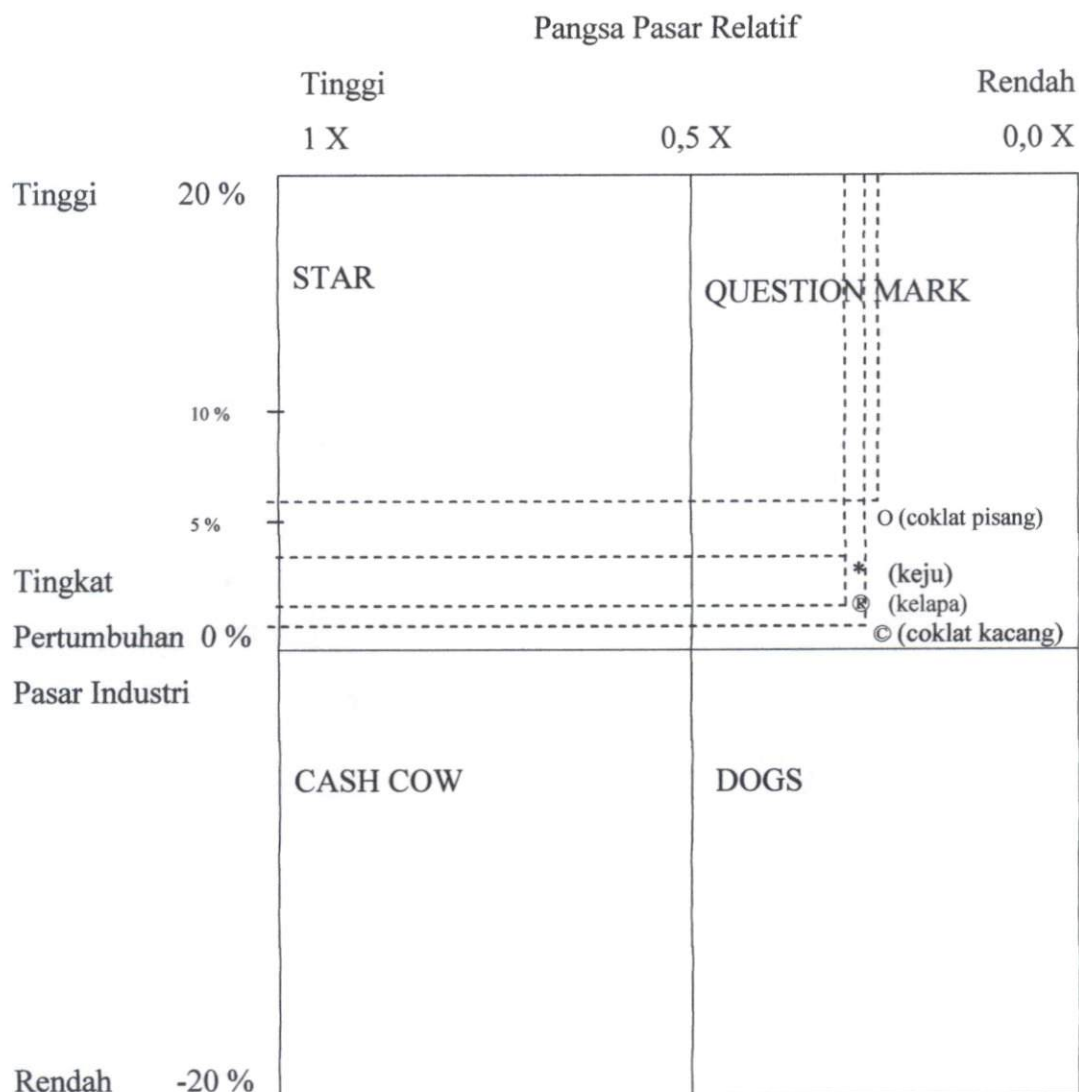
Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif *kompetitor* dibedakan berdasarkan *market share* antara 1,0 dan 1,5 sehingga tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Berdasarkan dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar pada Usaha “Baru Bakery”, maka diperoleh hasil sebesar 2,5% (roti keju), 3,8% (coklat kacang), 2,6% (roti kelapa), 3,9% (coklat pisang) yang berarti bahwa roti coklat pisang usaha “Baru Bakery” memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi dibanding jenis roti yang lain.

Dari perhitungan pangsa relatif pada tahun 2010 dan tahun 2011 dapat dilihat pada tabel 17 berikut:

Tabel 17. Pangsa Pasar Relatif Usaha Baru Bakery, Usaha Elis, Usaha Anandia dan Usaha Rizky Pada Tahun 2010 dan Tahun 2011

Jenis Roti	Baru Bakery		Elis		Anandia		Rizky	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Keju	0,30	0,30	0,25	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22
Coklat Kacang	0,29	0,29	0,27	0,27	0,21	0,21	0,23	0,23
Kelapa	0,30	0,30	0,26	0,26	0,23	0,23	0,21	0,22
Coklat Pisang	0,28	0,27	0,27	0,28	0,22	0,22	0,24	0,23

Berdasarkan dari tabel 17, maka dapat digambarkan bahwa posisi usaha “Baru Bakery” pada matrik BCG dapat dilihat pada gambar 6.

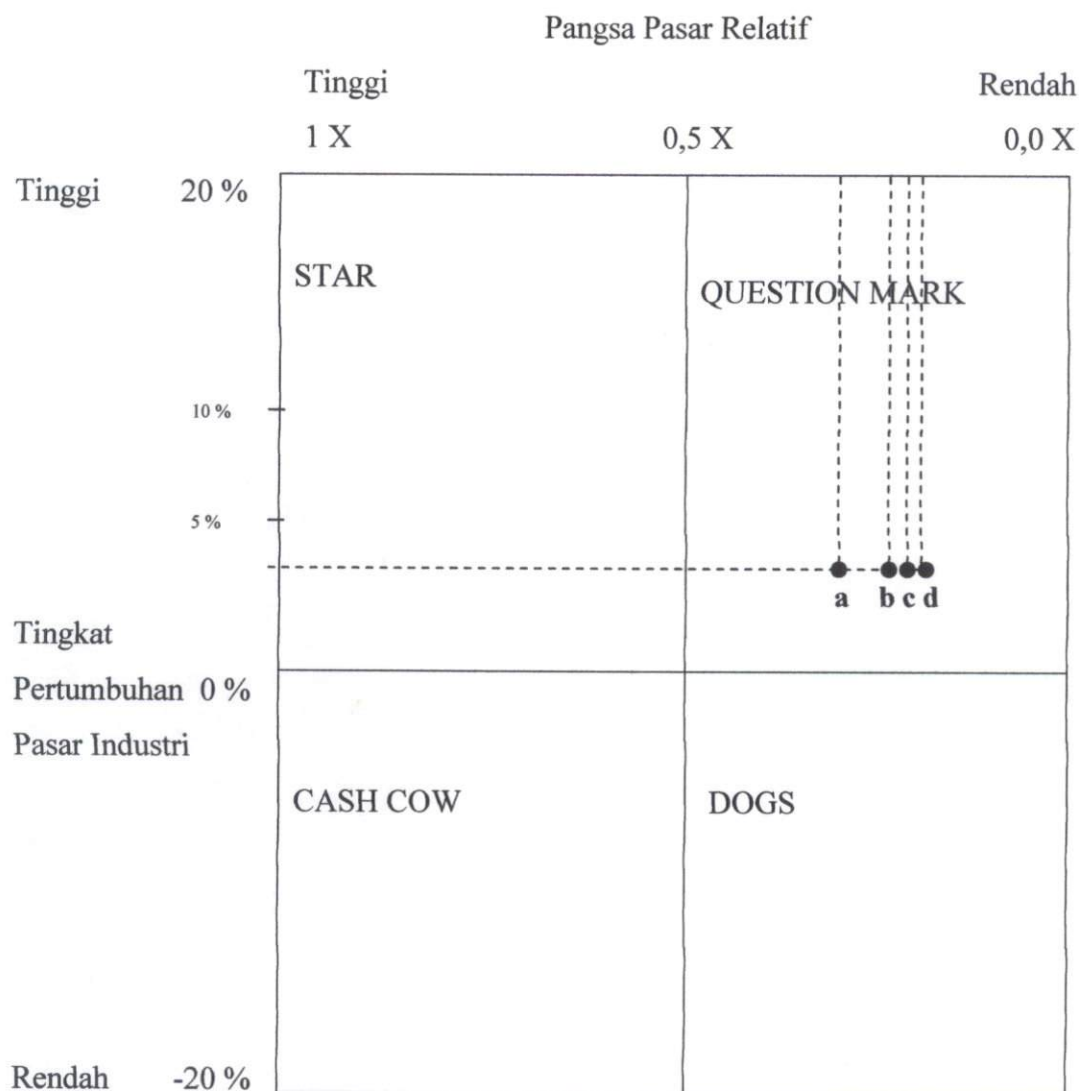


Gambar 6. Matrik BCG Usaha Baru Bakery Tahun 2011

Keterangan :

- | | |
|----------------------|-------------------|
| * Roti keju | (0,30 dan 3,32 %) |
| © Roti coklat kacang | (0,29 dan 2,92 %) |
| ® Roti kelapa | (0,30 dan 2,96 %) |
| ○ Roti coklat pisang | (0,27 dan 5,87 %) |

Berdasarkan gambar matrik BCG diatas, posisi setiap jenis produk usaha “Baru Bakery” berada pada *question mark* (tanda tanya) yang menunjukkan bahwa pertumbuhan pasarnya positif, pangsa relatifnya rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Pada posisi ini usaha “Baru Bakery” dihadapkan dua pilihan apakah memperkuat divisi ini dengan mengembangkan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) agar dapat bersaing atau divestasi (David, 2006).

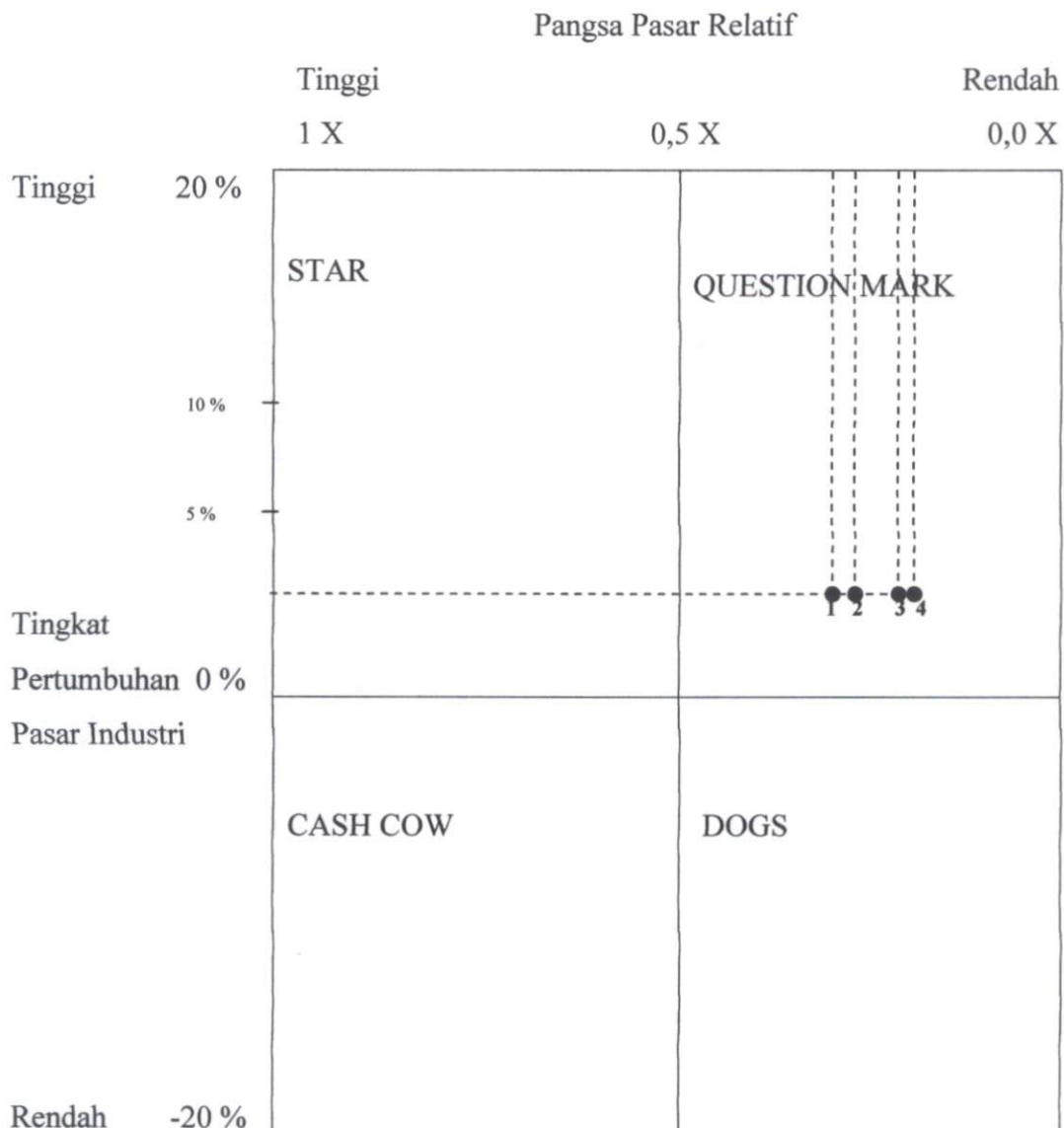


Gambar 7. Matrik BCG Roti Keju Usaha Baru Bakery
Dibandingkan Pesaingnya Tahun 2011

Keterangan :

a Roti keju Baru Bakery (0,30 dan 3,32 %) **b** Roti keju Elis (0,24 dan 3,32 %)
c Roti keju Anandia (0,23 dan 3,32 %) **d** Roti keju Rizky (0,22 dan 3,32 %)

Untuk roti keju, pangsa pasar relatif Baru Bakery paling tinggi dibandingkan ketiga pesaing utamanya namun jika dilihat dari pertumbuhan pasar roti keju Baru Bakery (2,5 %) atau lebih rendah dibandingkan tingkat pertumbuhan pasar industri roti keju (3,32 %), pertumbuhan pasar roti keju Anandia (4,8 %), dan pertumbuhan pasar roti keju Rizky (3,9 %), tetapi lebih tinggi dari pertumbuhan pasar roti keju Elis (2,4 %) . Hal ini bisa menjadi ancaman bagi usaha Baru Bakery karena bisa saja pangsa pasar yang dimiliki diambil oleh usaha lain yang pertumbuhan pasarnya lebih tinggi.



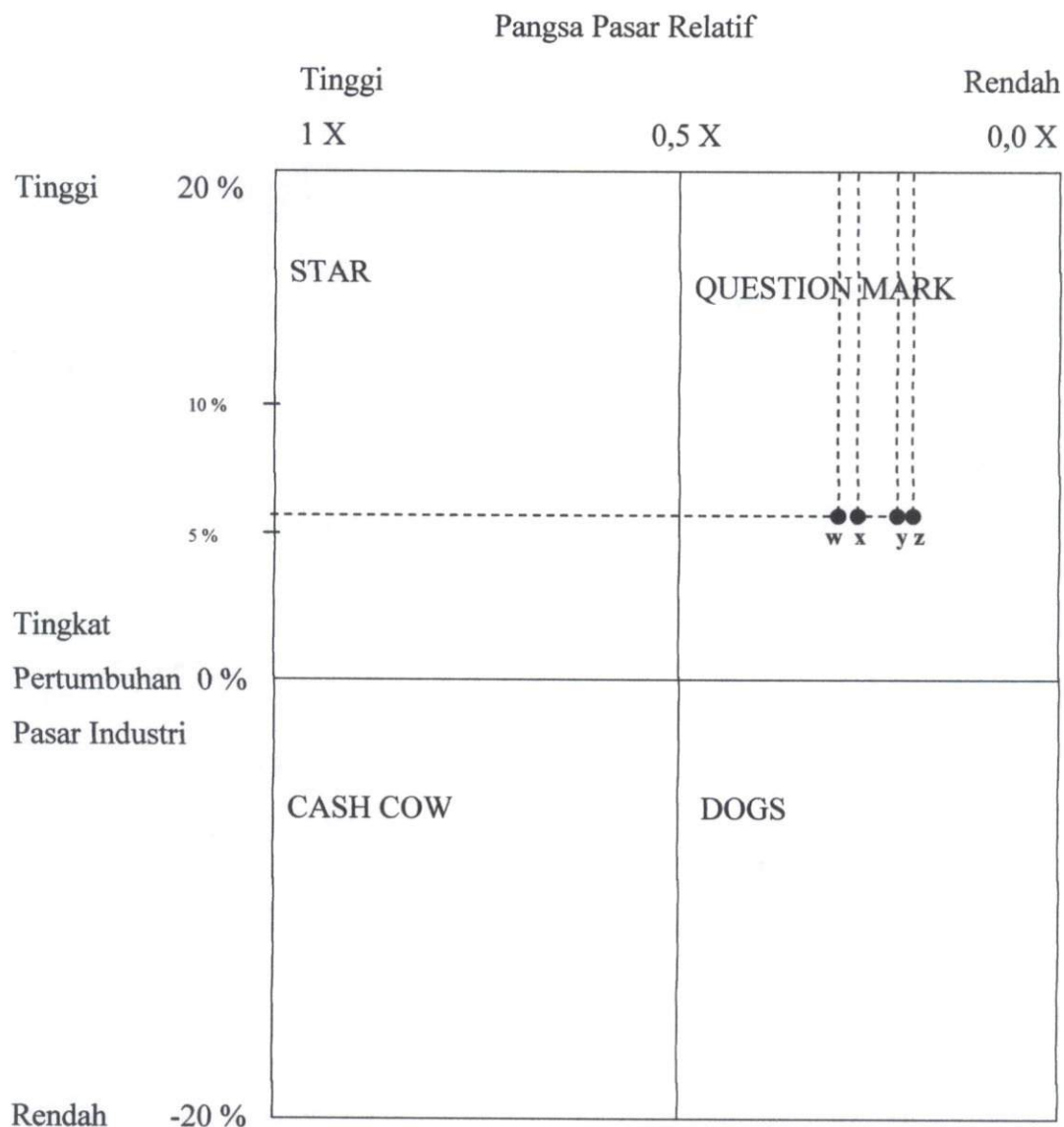
Gambar 8. Matrik BCG Roti Coklat Kacang Usaha Baru Bakery
Dibandingkan Pesaingnya Tahun 2011

Keterangan :

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| 1 Roti coklat kacang Baru Bakery | (0,29 dan 2,92 %) |
| 2 Roti coklat kacang Elis | (0,27 dan 2,92 %) |
| 3 Roti coklat kacang Rizky | (0,23 dan 2,92 %) |
| 4 Roti coklat kacang Anandia | (0,21 dan 2,92 %) |

Untuk roti coklat kacang, pangsa pasar relatif Baru Bakery paling tinggi dibandingkan ketiga pesaingnya namun jika dilihat dari pertumbuhan pasar roti coklat kacang Baru Bakery (3,8 %) atau lebih tinggi dibandingkan tingkat pertumbuhan pasar industri roti coklat kacang (2,92 %), tetapi lebih rendah jika dibandingkan dengan roti coklat kacang ketiga pesaingnya yaitu Elis (3,9 %), Anandia (4,5 %) dan Rizky (4,5 %) . Hal ini bisa menjadi ancaman bagi usaha

pasar industri roti kelapa (2,96 %), pertumbuhan pasar roti kelapa Elis (3,6 %) dan pertumbuhan industri Rizky (3,8 %), tetapi lebih tinggi dari pertumbuhan pasar roti kelapa anandia (1,6 %). Hal ini bisa menjadi ancaman bagi usaha Baru Bakery karena bisa saja pangsa pasar yang dimiliki diambil oleh usaha lain yang pertumbuhan pasarnya lebih tinggi.



Gambar 10. Matrik BCG Roti Coklat Pisang Usaha Baru Bakery
Dibandingkan Pesaingnya Tahun 2011

Keterangan :

- | | | |
|---|--------------------------------|-------------------|
| w | Roti coklat pisang Elis | (0,28 dan 5,87 %) |
| x | Roti coklat pisang Baru Bakery | (0,27 dan 5,87 %) |
| y | Roti coklat pisang Rizky | (0,23 dan 5,87 %) |
| z | Roti coklat pisang Anandia | (0,22 dan 5,87 %) |

Untuk roti coklat pisang , pangsa pasar relatif Baru Bakery rendah dibandingkan usaha Elis namun dibandingkan dengan pangsa pasar relatif dari usaha Anandia dan Rizky, usaha Baru Bakery lebih tinggi. Jika dilihat dari pertumbuhan pasar roti coklat pisang Baru Bakery (3,9 %) atau lebih rendah dibandingkan pertumbuhan pasar industri roti coklat pisang (5,87 %), pertumbuhan pasar roti coklat pisang Elis (10,1 %) dan pertumbuhan pasar roti Anandia (6,2 %), tetapi lebih tinggi dari pertumbuhan pasar roti coklat pisang Rizky (3,1 %). Hal ini bisa menjadi ancaman bagi usaha Baru Bakery karena bisa saja pangsa pasar yang dimiliki diambil oleh usaha lain yang pertumbuhan pasarnya lebih tinggi yaitu usaha Anandia.

4.4.5 Rumusan Alternatif Strategi Pemasaran Pada Usaha Baru Bakery.

Berdasarkan posisi keempat produk usaha “Baru Bakery” yang berada pada *question mark* (tanda tanya) maka alternatif strategi yang dapat dikembangkan berfokus pada strategi intensif yaitu:

1. Penetrasi (*market penetration*). Menurut Umar (2001) strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Perusahaan dapat memanfaatkan media promosi seperti iklan pada koran/surat kabar, radio-radio atau televisi lokal, brosur dan memasang striker besar (yang memuat merek produk, alamat dan nomor telepon perusahaan, variasi rasa produk, dan lain-lain) pada mobil atau sepeda motor.
2. Pengembangan pasar (*market development*) yaitu menambah lokasi pemasaran produk yang belum dimasuki oleh industri ke daerah-daerah lain yang ada di Kota Padang.
3. Pengembangan produk adalah strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan dan memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara menghasilkan produk dengan rasa baru (inovasi rasa produk). Inovasi produk yaitu menghasilkan produk dengan rasa baru. Sehingga produk industri tidak kalah bersaing atau bahkan lebih baik dari pesaing. Dengan adanya inovasi rasa produk yang dilakukan

oleh industri diharapkan produk industri juga memiliki variasi sehingga tidak membosankan konsumen dan memberikan pilihan rasa pada konsumen. Usaha “Baru Bakery” bisa juga melakukan diversifikasi ukuran produk.

4.5 Diskusi Partisipatif

Diskusi partisipatif dilakukan setelah dihasilkannya alternatif rumusan strategi awal dari analisa BCG. Diskusi partisipatif dilakukan dengan cara mendiskusikan strategi yang dihasilkan dengan pimpinan perusahaan. Diskusi dilakukan untuk menerapkan strategi pemasaran dengan harapan strategi yang dihasilkan relevan dengan kebutuhan pemasaran perusahaan serta memiliki nilai terapan yang sangat tinggi.

Dari diskusi partisipatif yang dilakukan, strategi yang dapat diterima oleh Usaha “Baru Bakery” adalah:

1. Pengembangan produk

Pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh usaha “Baru Bakery” adalah dengan mengubah ukuran kemasan produk ke ukuran yang lebih kecil terutama untuk roti rasa coklat pisang. Roti coklat pisang yang berukuran panjang 25 cm dan lebar 20 cm diubah menjadi ukuran panjang 17 cm dan lebarnya 14 cm. Dengan tujuan agar produk usaha “Baru Bakery” menjangkau seluruh golongan masyarakat. Roti dalam ukuran kemasan kecil biasanya cenderung diminati kalangan masyarakat yang berekonomi kecil khususnya untuk anak-anak dan remaja sebagai bahan cemilannya.

2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh usaha “Baru Bakery” adalah dengan menambah wilayah pemasaran baru yang belum dimasuki oleh usaha “Baru Bakery” seperti di Sawahan, Raden Saleh, dan Ratulangi yang berpotensi sebagai konsumen sasarannya adalah mahasiswa khususnya dan masyarakat sekitar pada umumnya.

3. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh usaha “Baru Bakery” dalam meningkatkan pangsa pasarnya adalah dengan melakukan promosi lewat brosur. Dengan tujuan agar produknya dapat dikenal masyarakat. Selain itu promosi melalui brosur tidak mengeluarkan biaya yang terlalu besar.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis strategi pemasaran produk usaha Baru Bakery di Kota Padang dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Usaha “Baru Bakery “ sebelumnya bernama “Prima Sari” tetapi setelah dibeli Bapak Abdul Rozaq namanya berubah menjadi “Baru Bakery”. Berdirinya usaha “Baru Bakery” dilatarbelakangi oleh keinginan pemilik untuk merubah nasib karena sebelumnya pernah bekerja di pabrik roti. Modal awal usaha “Baru Bakery” berasal dari pemilik perusahaan sendiri sebesar Rp. 107.000.000,00. Produk yang dihasilkan oleh usaha “Baru Bakery” memiliki 4 rasa yaitu keju, coklat kacang, kelapa dan coklat pisang. Usaha “Baru Bakery” merupakan industri kecil dengan jumlah tenaga kerja 7 orang. Usaha “Baru Bakery” memproduksi rata – rata 2.100 bungkus roti/hari. Usaha “Baru Bakery” memiliki 3 pemasok tetap yaitu PT. Bogasari, Indomarko dan toko Kim.
2. Dari analisis perhitungan dengan menggunakan matrik BCG mengenai tingkat pertumbuhan pasar Usaha “Baru Bakery” adalah sebesar 2,5% (roti keju), 3,8% (coklat kacang), 2,6% (roti kelapa), 3,9% (coklat pisang) yang berarti bahwa roti coklat pisang usaha “Baru Bakery” memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi dibanding jenis roti yang lain. Berdasarkan pemetaan pada matrik BCG seluruh produk usaha “Baru Bakery” berada pada posisi *question mark* (tanda tanya) yang menunjukkan usaha “Baru Bakery” memiliki pertumbuhan pasar positif, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Jika dibandingkan dengan pesaing maka pesaing juga memiliki posisi untuk keempat produknya adalah *question mark* (tanda tanya).
3. Strategi-strategi yang diterapkan berdasarkan diskusi partisipatif adalah:
 - a) Pengembangan produk
Pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh usaha “Baru Bakery” adalah dengan diversifikasi ukuran produk ke ukuran yang lebih kecil

terutama untuk roti rasa coklat pisang. Roti coklat pisang yang berukuran panjang 25 cm dan lebar 20 cm diubah menjadi ukuran panjang 17 cm dan lebarnya 14 cm. Dengan tujuan agar produk usaha “Baru Bakery” menjangkau seluruh golongan masyarakat. Roti dalam ukuran kemasan kecil biasanya cenderung diminati kalangan masyarakat yang berekonomi kecil khususnya untuk anak-anak dan remaja sebagai bahan cemilannya.

b) Pengembangan pasar

Pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh usaha “Baru Bakery” adalah dengan menambah wilayah pemasaran di Sawahan, Raden Saleh dan Ratulangi Karena wilayah ini berpotensi sebagai konsumen sasarannya adalah mahasiswa khususnya dan masyarakat sekitar pada umumnya.

c) Penetrasi pasar

Penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh usaha “Baru Bakery” dalam meningkatkan pangsa pasarnya adalah dengan melakukan promosi lewat brosur. Dengan tujuan agar produknya dapat dikenal masyarakat. Selain itu promosi melalui brosur tidak mengeluarkan biaya yang terlalu besar.

5.2 Saran

Usaha “Baru Bakery” disarankan agar dapat untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dengan melakukan pertimbangan-pertimbangan yang sesuai dengan melihat posisi setiap jenis produk dari usaha “Baru Bakery” sendiri serta sesuai dengan kebutuhan industri. Selain itu perlu teknologi, permodalan, SDM. Sebagai penelitian lanjut adalah perilaku konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyantono, A. 2006. "Bahan Pembuat Bakery dan Kue".
<http://www.halalguide.info/content/view/410/38/>[12 September 2011].
- Aqimudin, Eka. 2010. Solusi Bila Terjerat Kasus Bisnis. Cetakan 1. Raih Asa Sukses. Jakarta. Hal 185.
- Asri, M. 1991. Marketing, AMP YKPN. Yogyakarta.
- Astawan, M. 2007. "Roti Lebih Oke Ketimbang Mie dan Nasi".
<http://www.kompas.com/kesehatan/news/0407/05/13616>. [12 September 2011].
- Ayu, Fitri. 2009. Strategi Pemasaran Dakak-dakak Pada UD. Restu Keluarga di Kota Padang. [Skripsi]. Faperta Unand. Padang. Hal 57- 58.
- [Diperindag] Dinas Perdagangan dan Perindustrian Propinsi Sumatera Barat. 2009 Kriteria Industri Dan Perdagangan Sumatera Barat.
- David, F.R. 2006. Manajemen Strategi: Konsep-konsep. Edisi Kesembilan. PT. Indeks. Jakarta. Hal 231-256, 288-289, 296-299
- [DKK Padang] Dinas Kesehatan Kota Padang. 2009. Data Industri Rumah Tangga 2002-2009 Kota Padang. DKK. Padang.
- Fahmi. 2008. Analisis Strategi Bisnis pada PT. Surya Kencana.
www.one.indoskripsi.com [15 September 2011].
- Hafsah. Moh Jafar. 2004. Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Infokop No. 25 Th. XX 2004. www.smeccda.com [10 September 2011].
- Harita, R. N. 2009. Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Keripik Balado Pada CV. MahKota di Kota Padang. [Skripsi]. Faperta Unand. Padang. Hal 61-62.
- Idris, R. F. 26 Februari 2008. Ketahanan Pangan Berbasis UKM. Padang Ekspres : 4 (kolom 2).
- Kotler, P. 2002. Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian. Buku I. Salemba Empat. Jakarta. Hal 17-18, 88-89, 115-120, 448, 588, 642.
- Kotler, P. 2000. Principle of Marketing. PT. Prenhallindo. Jakarta. Hal 73-74.
- Lubis, Arlina N. 2004. Strategi Pemasaran dalam Persaingan Bisnis.
www.digilib.usu.ac.id [1 November 2011].

- Maresta, Ajuma. 2007. Strategi Pemasaran Industri Ratulangi Bakery di Kota Padang. [Skripsi]. Faperta Unand. Padang. Hal 56-57.
- Nazir, Moh. 1999. Metode Penelitian. Jakarta. Ghalia Indonesia. Hal 65.
- Pattomo dan Soedjono. 2002. Ekonomi Skala Kecil atau Menengah dan Koperasi. Ghalia Indonesia. Hal 28.
- Prawirosentono, S. 2002. Pengantar Bisnis Modern Study Kasus Indonesia dan Analisa Kuantitatif. Bumi Aksara. Jakarta. Hal 22.
- Purnama, L. 2002. Strategi Marketing Plan. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal 68.
- Radzi, R. 2007. "Aroma Enak di Bread Town". <http://riadz@hmetro.com.my> [12 September 2011].
- Rangkuti, F. 2002. Creating Effective Marketing Plan. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal 85.
- _____. 2005. Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal 19, 42.
- Sadjud, S. 28 Juni 2000. Kasus Bahan Pangan Sumber Karbohidrat. Kompas.
- Said, Nurmal. 1991. Pola Pembinaan Industri Kecil. Balai Penelitian dan Pembangunan Universitas Andalas. Padang. Hal 33.
- Septiawan, Rezi. 2009. Perumusan Strategi Pada PT. Pesona Remaja Industri Malang. www.one.indoskripsi.com [12 September 2011].
- Simamora, B. 2001. Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel. PT. Gramedia. Jakarta. Hal 201.
- Sulaeman, Suhendar. 2004. Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah Dalam Menghadapi Pasar Regional dan Global. Infokop No. 25 Th. XX 2004. www.smeccda.com [12 September 2011].
- Stanton, W. J. 1991. Prinsip-prinsip Pemasaran. Edisi Ketujuh. Jilid II. Erlangga. Jakarta. Hal 315.
- Susanti. 2009. Strategi Pemasaran Roti Pada Usaha Fajar Bakery di Kota Padang. [Skripsi]. Faperta Unand. Padang. Hal 59.
- Swasta, B. dan Soekodjo I. 1993. Manajemen Pemasaran Modern. Liberty. Yogyakarta. Hal 42, 147, 190, 237.
- Tambunan, T. 1999. Perkembangan Industri Skala Kecil Indonesia. Mutiara Sumber Widya. Jakarta. Hal 118-120.

- Tjiptono. 1997. Strategi Pemasaran. Penerbit Andi. Yogyakarta. Hal 5-8, 95, 151, 222-232, 219.
- Umar, Husein. 2002. Metode Riset Bisnis: Panduan Mahasiswa Untuk Melaksanakan riset Dilengkapi Contoh Proposal dan Hasil Riset Bidang Manajemen dan Akuntansi. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal 225.
- Umar, Husein. 2005. Strategic Management in Action. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Hal 200, 229-230, 242-243.
- Wibowo, S., Murdinah and Yusro, N.F. 2002. "Pedoman Mengelola Usaha Kecil". Cetakan Keenambelas. Penerbit Swadaya. Jakarta. Hal 16.
- Widowati, S. 2003. Prospek Tepung Sukun untuk Berbagai Produk Makanan Olahan Dalam Upaya Menunjang Diversifikasi Pangan. Program Pasca Sarjana. Institut Pertanian Bogor. Bogor. Hal 38.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Mikro dan Kecil Menurut Jenis Industri KBLI 2-digit, 2011 (Persen) tahun 2011

Kode KBLI	Jenis Industri	Pertumbuhan		
		Triw I	Triw II	Triw III
10	Industri Makanan	0,50	2,82	4,32
11	Industri Minuman	-5,14	4,08	2,53
12	Industri Pengolahan Tembakau	-0,77	-0,24	1,74
13	Industri Tekstil	-1,51	6,27	2,24
14	Industri Pakaian Jadi	0,54	3,28	7,15
15	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas kaki	4,22	-2,76	4,08
16	Industri Kayu, Barang dari Kayu, dan Gabus (tidak termasuk furniture), dan Barang Anyaman dari Rotan, Bambu dan sejenisnya	3,50	-5,83	-0,22
17	Industri Kertas, dan Barang dari Kertas	-8,62	11,35	-1,41
18	Industri Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	-6,12	9,69	1,31
20	Industri Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kima	-7,44	9,92	-1,30
21	Industri Farmasi, Produk Obat Kimia dan Obat Tradisional	13,05	9,53	-19,13
23	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	5,78	6,82	-10,67
23	Industri Barang Galian bukan Logam	2,18	-2,88	0,78
24	Industri Logam Dasar	3,84	-2,36	0,46
25	Industri Barang Logam bukan Mesin dan Peralatannya	-0,23	2,24	1,76
26	Industri Komputer, Barang Elektronik dan Optik	-0,53	-2,36	3,12
27	Industri Peralatan Listrik	-12,25	5,65	6,99
28	Industri Mesin dan Perlengkapan YTDL	-1,19	3,00	-1,19
29	Industri Kendaraan Bermotor, Trailer dan Semi Trailer	-5,96	10,12	-3,05
30	Industri Alat Angkut Lainnya	-0,28	-2,82	4,52
31	Industri Furnitur	5,15	3,82	1,92
32	Industri Pengolahan Lainnya	2,06	5,68	-4,60
33	Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	1,44	-4,10	3,07
Indonesia		1,26	1,48	2,21

Sumber: BPS Indonesia, 2011

Lampiran 2. Nama Perusahaan Roti yang Terdaftar di Dinas Kesehatan Kota Padang dari Tahun 2002 – April 2009

No	Nama Perusahaan	Alamat	Tahun Izin
1	Fajar Bakery	Komp. Kodam Blok I No 11	2002
2	Baru Bakery	Jl. Kamp. Baru Kel. Gunung sarik Kec. Kuranji	2002
3	Lastri	Lubuk Minturun No. 41	2002
4	Usaha Sedap	Jundul Rawang Blok I No. 7	2002
5	Elis	Perum Villa Mega Blok 5 No.15 Rawang Jundul	2002
6	Al Vinny	Jl. Musi No. 31 Padang Barat	2002
7	Nella	Jl. Siak No. 17 Padang Barat	2003
8	Patricia	Jl. Berok I No. 44 Padang Barat	2003
9	Dilla Cookies	Jl. Enggang III No. 6	2003
10	6 Saudara	Bandes Durian Ratus, Kurao Pagang	2003
11	Maryssa	Komp. Taruko Perumnas II Blok B No. 8 Kuranji	2003
12	New Bread	Jl. Diponegoro No. 13	2004
13	Putri Bakery	Parak Buruk Batipuh	2004
14	Bunga Tanjung Bakery	Jl. Anshar no. 5 Tunggul Hitam	2004
15	Fani	Jl. Siak No. 5 Padang Barat	2004
16	Surya Bakery	Jl. Seberang Padang Utara II No 275	2004
17	Suci Bakery	Padang Sarai Koto Tengah	2004
18	PT Biva	Ampang Karang Ganting Kuranji	2004
19	Fifin	Komp. Cendana Blok A No. 1	2004
20	Harapan Baru	Kamp. Pisang Anak Air	2004
21	Ruyol Bakery	Jl. Diponegoro No. 15 A	2005
22	Sungai Bong	Jl Sungai Bong No. 6	2005
23	Hoya Bakery	Jl. HOS Cokroaminoto No. 48	2005
24	Ulfa	Ampalu Raya No. 26	2005
25	Ilham	Jl. Jhoni Anwar No. 12	2005
26	Tomang	Jl. Alang Lawas IV No. 32	2005
27	Usaha Roti Manis	Kamp. Nias I No. 36 A	2005
28	Usaha Warna	Jl. Sawahan No. 59	2005
29	Usaha Bungsu	Banuaran Indah Blok F No. 2	2005
30	Soft Bread Bakery	Jl. Patimura No. 3B	2005
31	Sayang Ibu	Jl. Jambu No. 8 Purus Baru	2005
32	Fresh Bakery	Kamp. Nias VIII No. 3B	2005
33	Riant	Jl. Raden Saleh gg Sakato No. 5	2006
34	Dua Putri	Jl. Muara No. 40 B Nipah	2006
35	Rikana Bakery	Jl. Dr Sutomo I Blok B 1 No. 5	2006

Lanjutan Lampiran 2

No	Nama Perusahaan	Alamat	Tahun Izin
36	Panda	Jl. Alang Lawas I No. 14	2006
37	Bobo Bakery	Jl. Nipah No. 42	2006
38	Sari Bakery	Jl. Bhayangkara No. 35 A Lubuk Buaya	2007
39	Diva Bakery	Jl. M. Thamrin No. 95	2007
40	An Bakery	Jl. Nangka No. 16 Indarung	2007
41	Roti Nomor Satu	Jl. Bakti No. 16 Tabing	2007
42	Goldena Bakery	Jl. Permindo No. 46	2007
43	Mutiara	Jl. Jeruk II No. 83 Belimbing	2007
44	Mega 2000	Jl. Damar No. 67	2007
45	Bunda Bakery	Jl. Perjuangan Raya III No. 23 Siteba	2007
46	Fia	Perum Jihad Indah Persada E 8 Koto Tengah	2007
47	Gold Star	Jl. Gondaria No. 64 Padang Timur	2007
48	Adara Bakery	Jl. Cerama II Blok CC no. 11 Gunung Pangilun	2007
49	Anandia	Komp. Pesona Pilano Blok EE No. 2 Pisang Pauh	2007
50	Lafina	Komp. Pilano Indah Blok B No. 13 Pauh	2007
51	Frytho	Komp. Batang Kabung Asri No. D3 Koto Tengah	2007
52	American Bakery	Jati Parak Salai I Kel Jati Rawang Padang Timur	2007
53	Pryangan	Jl. Sawahan Dalam IV No. 44	2008
54	EF Bakery	Purus V No. 103	2008
55	Aroma Jaya	Jl. Minahasa IV No. 26	2009
56	Hagi	Jl. Nusa Indah Padang Barat	2009

Sumber: Dinas Kesehatan Kota Padang, 2009

Lampiran 3. Kriteria Industri dan Perdagangan Sumatera Barat Tahun 2009

No.	Kriteria	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Omzet Per Tahun
1.	Industi Dagang Besar	Diatas 100 orang	Diatas Rp. 50 Milyar
2.	Industri Dagang Menengah	20 – 90 orang	Rp. 1 – 50 Milyar
3.	Industri Dagang Kecil	5 – 19 orang	Rp. 1 Milyar ke bawah
4.	Industri Dagang Mikro	1 – 4 orang	Rp. 1 Milyar ke bawah

Sumber : Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Sumatera Barat, 2009

Lampiran 4. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Baru Bakery Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)
Tahun								
2008	60.000	56.600	60.000	54.250	120.000	113.600	72.000	62.200
2009	56.500	55.300	54.250	53.880	110.200	98.200	64.200	61.800
2010	58.000	56.800	55.500	54.150	112.300	112.100	65.600	64.100
2011	59.000	58.250	56.500	56.200	115.400	115.000	68.000	66.580

Sumber : Baru Bakery, 2011, data diolah

Lampiran 5. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Elis Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)
Tahun								
2008	50.250	49.100	54.250	52.500	106.000	105.240	55.000	53.750
2009	51.500	50.200	54.500	54.500	95.870	95.500	58.200	56.100
2010	52.000	51.800	56.000	54.750	96.640	95.770	60.000	57.200
2011	54.500	53.020	58.750	56.900	100.500	99.200	63.000	63.000

Sumber : Elis, 2011, data diolah

Lampiran 6. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Anandia Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj ((bks)	Prod (bks)	Penj ((bks)	Prod (bks)	Penj (bks)
Tahun								
2008	47.150	46.120	46.350	46.250	90.000	89.150	45.000	45.000
2009	45.500	43.600	44.550	43.590	87.680	85.660	43.250	43.200
2010	46.000	45.800	45.100	44.880	87.000	87.000	46.800	46.340
2011	50.200	48.000	47.200	46.900	80.000	88.700	50.300	49.200

Sumber : Anandia, 2011, data diolah

Lampiran 7. Data Produksi dan Penjualan Roti Usaha Rizky Tahun 2008 – 2011.

Jenis roti	Keju		Coklat Kacang		Kelapa		Coklat Pisang	
	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)	Prod (bks)	Penj (bks)
Tahun								
2008	45.750	45.570	45.850	44.760	80.500	78.200	49.500	48.760
2009	47.500	46.900	45.550	45.200	79.650	79.600	52.350	50.200
2010	47.400	46.940	46.200	46.200	80.700	80.420	55.300	54.300
2011	51.300	48.760	48.500	48.300	84.000	83.500	57.200	56.000

Sumber : Rizky, 2011, data diolah

Lampiran 8. Modal Awal Usaha Baru Bakery

No	Uraian	Jumlah (Rp)
1	Kas	20.000.000
2	Bangunan Pabrik	60.000.000
3	Mesin Peras Kelapa	500.000
4	Mesin Diesel	5.000.000
5	Mesin Potong	1.500.000
6	Mesin Adonan	3.500.000
7	Loyang	7.500.000
8	Mixer	2.000.000
9	Tungku Pembakar	6.000.000
10	Kompor Gas	500.000
11	Kuali	350.000
12	Timbangan	150.000
Total		107.000.000

Lampiran 9. Jenis- Jenis Produk Usaha Roti Baru Bakery

A. Roti Rasa Keju



B. Roti Rasa Coklat Kacang



C. Roti Rasa Kelapa



D. Roti Rasa Coklat Pisang



Roti Keju



Coklat Kacang



Roti Kelapa



Coklat Pisang



Lampiran 10. Matrik Data Set Penelitian

Tujuan Penelitian	Topik yang diamati	Indikator	Metode pengambilan sampel	Informan kunci /sumber data	Teknik pengumpulan data	Analisa data
1. Mendeskripsikan profil usaha "Baru Bakery"	1. Profil Usaha	a. Gambaran umum usaha "Baru Bakery", meliputi latar belakang, sejarah pendirian usaha, lokasi usaha, badan hukum usaha dan struktur organisasi beserta tugas dan wewenang masing-masing bagian. b. Aspek sumber daya manusia, meliputi bagaimana keadaan karyawan yang terlibat dalam usaha "Baru Bakery" c. Aspek keuangan, meliputi : bagaimana keuangan perusahaan meliputi permodalan dan data tentang keuangan.	Purposive	pimpinan perusahaan (1 orang), tenaga kerja bagian produksi (1 orang), tenaga kerja bagian pemasaran (2 orang)	Wawancara dan observasi	Analisa deskriptif kualitatif
2. Merumuskan strategi pemasaran dengan menganalisis posisi usaha "Baru Bakery" dibandingkan pesaingnya	Volume Produksi dan Penjualan	Volume produksi dan penjualan usaha "Baru Bakery" dan tiga pesaing utamanya	Purposive	Rekap produksi dan penjualan usaha "Baru Bakery, usaha "Elis", usaha "Anandia", dan usaha "Rizky" tahun 2008-2011	Wawancara dan observasi	Analisa kuantitatif dan deskriptif dengan matrik BCG.

Lampiran 11. Jumlah Toko dan Swalayan Pengecer Roti Baru Bakery

No	Nama Toko/Swalayan	Alamat
1.	Toko Peti	Indarung
2.	Toko Harti	Indarung
3.	Toko Ida	Pasar Raya
4.	Toko Ujang	Bypass
5.	Toko Hiya	Bypass
6.	Toko Raju	Bypass
7.	Toko Nur	Lubuk Buaya
8.	Toko Ilham	Lapai
9.	Toko Fazle	Kalawi
10.	Toko Amelia	Belimbing
11.	Toko Upik	Air Tawar
12.	Toko Ana	Tabing
13.	Toko Rossi	Tabing
14.	Toko Nelson	Teluk Bayur
15.	Toko Lely	Marapalam
16.	Toko Kesya	Jundul
18.	Toko Faulin	Lubeg
19.	Toko Muti	Lubeg
20.	Toko Hidayah	Marapalam
21.	Toko Farhan	Tabing
22.	Toko Ali	Pangambiran
23.	Toko Mim	Tunggul Hitam
24.	Toko Riri	Jati
25.	Toko Indah	Lubeg
26.	Toko Vivi	Siteba
27.	Toko Lusi	Gunung Pangilun
28.	Toko Masrul	Veteran
29.	Toko Meri	Pasar Pagi
30.	Toko Sri	Lubuk Buaya
31.	Toko Budi	Tabing
32.	Toko Dewi	Indarung
33.	Toko Cici	Indarung
34.	Toko Intan	Bypass

35.	Toko Bunda	Bypass
36.	Toko Ikhsan	Indarung
37.	Toko Nita	Veteran
38.	Toko Siska	Sitomo
39.	Toko Ikhsan	Siteba
40.	Toko Vani	Sudirman
41.	Toko Erna	Bypass
42.	Toko Sari	Tabing
43.	Toko Rika	Indarung
44.	Toko Alber	Siteba
45.	Toko Agus	Bypass
46.	Toko Acong	Veteran
47.	Toko Iwiti	Indarung
48.	Toko Rafi	Lapai
49.	Toko Salwa	Sitomo
50.	Toko Ikhsan	Bandar Buat
51.	Toko Sabri	Pampangan
52.	Toko Mely	Siteba
53.	Toko Rio	Teluk Bayur
54.	Toko Iwil	Indarung
55.	Toko Putra	Veteran
56.	Toko Inas	Jati
57.	Toko Si Mul	Indarung
58.	Toko Mansyur	Pampangan
59.	Toko Ita	Siteba
60.	Toko Berkah	Indarung
61.	Toko Amat	Alai
62.	Toko Suhendra	Belimbing
63.	Toko Efi	Gunung Pangilun
64.	Toko Sari	Indarung
65.	Toko Pedi	Lubeg
66.	Toko Dewi	Singgalang
67.	Toko Si Hen	Lapai
68.	Toko Hendri	Siteba
69.	Toko Mulyono	Indarung

70.	Toko Ijup	Belimbing
71.	Swalayan Citra	Andalas
72.	Swalayan Citra	Tamrin
73.	Swalayan Citra	Belimbing
74.	Swalayan Citra	Bandar Buat
75.	Swalayan Citra	Sungai Balang
76.	Swalayan Singgalang	Jl. Proklamasi
77.	Swalayan Singgalang	Jl. Sitomo
78.	Swalayan Singgalang	Jl. Asri
79.	Swalayan Rilly	Bypass
80.	Swalayan Rilly	Andalas
81.	Swalayan Rilly	Aru
82.	Swalayan One	Bypass
83.	Swalayan Yossy	Tabing
84.	Swalayan Melati	Pondok
85.	Swalayan Alfurqon	Andalas
86.	Swalayan Hindra	Veteran
87.	Swalayan Family	Pondok
88.	Swalayan Sumpitmas	Tabing
89.	Swalayan Kitra	Pangambiran
90.	Swalayan Conem	Indarung
91.	Swalayan Zahro	Pasar Baru
92.	Swalayan Rizky	Jl. Sitomo
93.	Swalayan Hidayah	Siteba
94.	Swalayan Ayu	Pasar Raya
95.	Swalayan Daft	Air Tawar
96.	Swalayan Dayu	Ulak Karang
97.	Swalayan Adinegoro	Lubuk Buaya
98.	Swalayan Ros	Lubuk Buaya
99.	Swalayan Zania	Jati
100.	Swalayan Acil	Ulak Karang

Sumber: Baru Bakery, 2011